



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VÝROBĚ U
VYBRANÉHO PODNIKU**

MOTIVATION AND REMUNERATION OF FACTORY WORKERS IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Žák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Jakub Žák**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a odměňování pracovníků ve výrobě u vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložení návrhů, které povedou ke zlepšení motivace pracovníků ve výrobě a způsobů jejich odměňování tak, aby došlo ke zvýšení jejich spokojenosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Pearson Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-72-1-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomové práce popisuje a analyzuje proces motivace a odměňování ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou popisovány základní pojmy daného tématu. Praktická část se potom věnuje konkrétní vybrané společnosti a následně analýzou způsobů motivace a odměňování zaměstnanců. Výsledkem této diplomové práce následně bude zjistit současné motivační nástroje, které již ve firmě fungují a prozkoumat jejich kvalitu a využití. V závěru diplomové práce jsou následně uvedeny návrhy, které povedou ke zlepšení stávající situace procesů a povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

ABSTRACT

This diploma thesis describes and analyses the proces of motivation and remuneration of employees in selected company. The theoretical part is dedicated to explanation of basic terms of this topic. In the practical part it is focused on the concrete company mentioned above. It is analysed its methods of motivation and remuneration of employees. The aim of this diploma thesis is to detect actual motivational instruments of this company and examine its quality and utilization. The final part presents some suggestions in order to improve the actual processes that would lead to higher satisfaction of the employees.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanci, motivace, odměňování, zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů.

KEYWORDS

Employees, motivation, remuneration, employee benefits, human resources management.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŽÁK, Jakub. *Motivace a odměňování pracovníků ve výrobě u vybraného podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116492>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

Jakub Žák

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za cenné rady a ochotný přístup při vedení této práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Faurecia za jejich vstřícný přístup, a také bych chtěl poděkovat své rodině za podporu po celou dobu studia na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.2 Motivace	10
1.2.1 Pracovní motivace	10
1.2.2 Motivace a vztahy na pracovišti	11
1.2.3 Motiv	11
1.2.4 Motivační proces.....	12
1.2.5 Teorie motivace	14
1.2.6 Teorie zaměřené na obsah	14
1.2.7 Teorie zaměřené na proces	17
1.3 Hodnocení.....	19
1.3.1 Cíle hodnocení	20
1.3.2 Úrovně hodnocení pracovního výkonu	22
1.3.3 Proces hodnocení	23
1.3.4 Chyby v hodnocení	24
1.4 Odměňování zaměstnanců.....	27
1.4.1 Mzdový a odměnový systém	28
1.4.2 Faktory odměňování zaměstnanců.....	30
1.4.3 Zaměstnanecké benefity	30
1.4.4 Způsoby poskytování benefitů.....	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	33
2.1 Faurecia Automotive Czech republic s.r.o., Písek	33
2.2 O společnosti.....	33
2.2.1 Faurecia ve světě.....	35
2.2.2 Faurecia v České republice.....	36

2.3	Faurecia Automotive Czech republic s.r.o., Písek	38
2.3.1	Předmět podnikání	38
2.3.2	Organizační struktura	39
2.3.3	Zaměstnanci	40
2.4	Aktuální systém motivace a odměňování ve společnosti	40
2.4.1	Mzda	41
2.4.2	Benefity	43
2.5	Dotazníkové šetření	47
2.6	Rozhovor	73
2.6.1	Rozhovor s GAP leadery	73
2.6.2	Rozhovor s personální ředitelkou závodu	76
3	VLASTNÍ NÁVRHY	78
3.1	Stravenky	78
3.2	Školení komunikačních dovedností a vyjednávání	79
3.3	Změna flexibilní části mzdy	80
3.4	Příspěvek na dovolenou dělníků a GAP leaderů	81
3.5	Sick days pro THP pracovníky	81
3.6	Efektivní informativní systém	82
3.7	Sportovní den	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	INTERNETOVÉ ZDROJE	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	90
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

Kvalitní a spokojený zaměstnanec je jedním z hlavních aspektů každé úspěšné společnosti. Právě skupina zaměstnanců tvoří výstupy, které společnost prezentuje svým zákazníkům a zisk každého podniku je závislý právě na zaměstnancích a jejich odváděné práci. Velmi důležitou oblastí managementu je právě řízení lidských zdrojů a za žádných okolností bychom tuto část neměli podceňovat. Pokud si společnost chce udržet své zaměstnance, je velmi důležité, aby kladla důraz na správnou motivaci a odměňování. Je všeobecně známo, že zaměstnanec, který je správně motivován a náležitě odměňován, podává lepší výkony, je produktivnější, efektivnější a tím přispívá k lepším výsledkům celé společnosti. V opačném případě by docházelo k oslabování motivace, což by mělo na společnost negativní vliv a mohlo by docházet ke zhoršení výkonu celé organizace. Největším motivačním prvkem je ve většině případů právě samotná mzda, ale pro motivaci lze využít celá řada jiných nástrojů, jako jsou zaměstnanecké benefity a mnoho dalších.

Tato diplomová práce se věnuje motivačnímu systému a systému odměňování ve společnosti Faurecia Automotive Czech republic s.r.o., Písek. Společnost Faurecia podniká v oblasti automobilového průmyslu. Tuto společnost jsem si vybral ze dvou důvodů. Prvním z nich je fakt, že již druhým rokem se společností Faurecia spolupracuji v oblasti vzdělávání a tedy se v závodě pravidelně pohybuji a během školení komunikuji se zaměstnanci společnosti. Společnost jsem si nicméně zvolil také proto, že společnost tvoří široké spektrum různých pozic od nejnižších operátorských pozic přes GAP leadery či THP pracovníky až po vysoký management. V rámci své diplomové práce budu analyzovat motivační a odměňovací systém zejména tří skupin již zmíněných zaměstnanců, a sice operátorů výroby, GAP leaderů a THP pracovníků. U těchto vybraných skupin očekávám odlišnou spokojenost s motivačním a odměňovacím systémem v návaznosti na pracovní pozici.

Diplomová práce bude rozdělena do tří hlavních částí. V první části se bude věnovat teoretickým poznatkům v oblasti motivace a odměňování. Úvod teoretické části je zaměřen na oblast řízení lidských zdrojů. Práce následně shrnuje poznatky v oblasti motivace a hodnocení. Posledním tématem teoretické části je kapitola odměňování zaměstnanců.

Druhá část práce již představuje samotnou společnost Faurecia a podává základní informace o struktuře společnosti. Zahrnuty jsou také historické milníky společnosti a její vývoj. Kapitola je však zaměřena zejména na analýzu současného systému odměňování pracovníků, konkrétně na mzdu a ostatní zaměstnanecké benefity, ať již peněžní či nepeněžní. V této kapitole je také prováděno dotazníkové šetření a v závěru kapitoly byly provedeny čtyři rozhovory, z toho tři z nich s vybranými GAP leadery a poslední z rozhovorů byl proveden se samotnou personální ředitelkou závodu.

Ve třetí kapitole práce budou uvedeny jednotlivé návrhy na zlepšení současné situace zaměstnanců společnosti Faurecia v oblasti motivace a odměňování.

Cíle a metody práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh změn v motivačním systému a systému odměňování ve vybrané společnosti. Tyto návrhy na zlepšení budou vytvořeny na základě teoretických poznatků a také z analýzy současného stavu organizace. Vytvořené návrhy by potom měly posloužit ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Navrhované změny by měly být příznivé pro zaměstnance a také přijatelné pro společnost.

V diplomové práci byla použita metodika literární rešerše, dále potom analýza poskytnutých firemních materiálů a v neposlední řadě analýza a sběr informací prostřednictvím výzkumných metod, které jsou v této práci zejména dotazníkové šetření a rozhovory s jednotlivými pracovníky společnosti. V neposlední řadě potom doporučení a návrhy.

1. TEORETICKÁ ČÁST

Tato kapitola se věnuje základním pojmům v oblasti motivace a odměňování pracovníků. Teoretická část se dělí na několik částí, které zahrnují řízení lidských zdrojů, motivaci pracovníků a odměňování zaměstnanců.

1.1 Řízení lidských zdrojů

S anglickým Human Resource Management (HRM) neboli řízením lidských zdrojů se můžeme setkat ve dvou významech. První význam nám popisuje personalistiku neboli personální práci, ve druhém významu nám potom označuje přístupy k vedení lidí a samostatné pojetí personální práce. Anglické Human Resources (HR) neboli lidské zdroje nám označuje hned několik prvků najednou. Mezi tyto pojmy patří pracovníci, personalisté, personální oddělení a také personální práce. V podnikové praxi se s označením HR setkáme zejména při označování personalistů nebo úseku personálního. Obecně vzato je však hlavní cíl řízení lidských zdrojů úspěšné plnění cílů organizace za pomoci lidského faktoru. (NĚMEC, BUCMAN, ŠIKÝŘ, 2014).

Ve většině organizací máme šanci na úspěch pouze, pokud se nám podaří zajistit několik základních zdrojů. Patří zde zdroje finanční, materiální, informační a v neposlední řadě zdroje lidské. Pokud se budeme zabývat částí, která se v podnikovém řízení zabývá člověkem v pracovním procesu, budeme se bavit právě o řízení lidských zdrojů. Tato oblast pojednává o několika základních aspektech, jako jsou: získávání pracovníků, jejich formování, fungování, dále potom využívání. Zabývá se také organizováním a propojováním jejich činností, pracovními schopnostmi, pracovním chováním, hodnotí výsledky jejich práce a následných vztahů k vykonávané práci, v neposlední řadě poté hovoří o osobním uspokojení z vykonané práce. Nedílnou součástí je také sociální a personální rozvoj pracovníků. (KOUBEK, 1997).

Řízení lidských zdrojů je spojováno se vším, co se týká oblasti řízení a zaměstnávání lidí v organizacích. V jednotlivých organizacích se však setkáváme s různými druhy konceptů plánování a řízení lidských zdrojů. Nejvyšší vedení firmy navrhuje určitou

personální strategii, která se dále podřizuje strategii podnikatelské a je zde také velmi důležitá oblast přidělených lidských zdrojů, které zásadně tuto strategii ovlivňují. V žádném případě však nemáme na mysli, že pokud bychom měli dvě firmy s totožným počtem zaměstnanců, že by se tyto strategie shodovaly. V první firmě bychom se setkali s pracovníky z úseku lidských zdrojů, kteří by byli pod důkladným vedením manažerů a jejich hlavní činností by tedy byla administrativní činnost, informace týkající se zaměstnanců a archivace dokumentů. A naopak ve firmě druhé by tato oblast byla plně v kompetenci pracovníků z úseku HR managementu. (WROBLOVSKÁ, 2016)

1.2 Motivace

Pojem motivace je vnitřní proces, který na člověka působí jak zevnitř tak zvenčí. Pokud se setkáváme s podněty vnějšími, hovoříme o stimulaci. Ta však nemusí člověka motivovat k určitým krokům v jeho chování či jednání. Pokud tedy budeme hovořit o motivaci, zabýváme se vnitřní charakteristikou osobnosti člověka, konkrétně pak o vnitřních hybných silách, ať již vědomé tak nevědomé pohnutky. Každý člověk má ve svém životě určité potřeby, kterých se snaží dosáhnout jejich naplněním. Toto naplňování potřeb ho motivuje a tak hovoříme o motivaci (musí se však jednat o vnitřní potřeby jedince). Hovoříme-li o motivaci, je rovněž velmi důležité blíže specifikovat pojem stimulace. Stimulace vede k podněcování a zvyšování pracovního výkonu člověka, které zajistí uspokojení základních potřeb a požadavků. Můžeme říci, že stimulace je zevní ovlivňování psychiky člověka, které poté vede ke změnám psychických procesů jedince, a to zejména k motivaci. Pojem motiv můžeme vysvětlit jako vnitřní sílu, psychologickou příčinu, pohnutku, popud či určitý důvod chování nebo jednání jedince, které je při vykonávání činností smysluplné. (DUCHOŇ, ŠAFRÁNKOVÁ, 2008)

1.2.1 Pracovní motivace

Motivaci můžeme vysvětlit jako psychický stav, který v nás vyvolává jednání, chování nebo činnost, která se ubírá určitým směrem. Lze tedy říci, že pojmem motivace označujeme veškeré vnitřní i vnější podmínky a potřeby, které nás směřují k danému jednání či k určité činnosti k dosažení cíle. Motivace pracovníků je naprosto zásadní, jelikož zvyšuje jejich kreativitu, efektivitu a také produktivitu v práci. V neposlední řadě

zvyšuje rovněž pracovní výkon a samotnou výkonnost. (KVASNIČKOVÁ, BERKA, 2010)

1.2.2 Motivace a vztahy na pracovišti

Pokud se jedná o motivaci jednotlivce, je naprosto zásadní volba vhodného přístupu. Je tedy zásadní navázat s konkrétním pracovníkem vztah a co nejlépe ho poznat. Jedná-li se o nového pracovníka v dané funkci, je zcela klíčovým krokem vybudování vztahů jak se svými podřízenými a nadřízenými, tak i s pracovníky na stejné úrovni. Jsou to například právě společenské aktivity, které mohou samy o sobě jedince motivovat a být tak příležitostí k vybudování dobrých vztahů a tím docílení k cílenější individuální motivaci. Po tom co je tento vztah vytvořen, můžeme potom určit, který druh motivace je pro danou situaci ten nejvhodnější. (CLEGG, 2005)

Typy pracovní motivace

- **Vnitřní motivace**

S vnitřní motivací se setkáváme v okamžiku, kdy pracovníci cítí, že činnost, jež vykonávají, je zajímavá, důležitá, že nesou určitou odpovědnost a jejich práce obsahuje určité pravomoce a je podnětná. Důležitá je také míra autonomie, příležitost pro rozvíjení dovedností, schopností a jejich využívání. V neposlední řadě je velmi stěžejní také pracovní růst.

- **Vnější motivace**

U vnější motivace poté hovoříme o všem, co děláme pro zaměstnance, abychom je namotivovali. Mezi hlavní faktory se řadí zvýšení platu, různé druhy odměn, pochvaly, uznání, ale rovněž tresty, kritika apod.

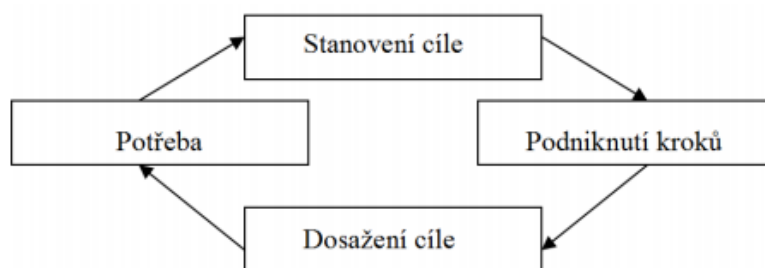
1.2.3 Motiv

Výraz motivace je odvozeno od slova motiv, které pochází z latinského slova movere, což můžeme přeložit jako pohybovat se či hýbat se. Pojem motiv tedy znamená něco, co nás uvede do pohybu. Jedná se tak o potřebný prvek, který v nás nastartuje potřebu, emoci či touhu k určitým krokům, které nás pohání kupředu. (HOSPODÁŘOVÁ, 2008)

1.2.4 Motivační proces

Proces motivace je zapříčiněn vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb jedince. Právě tyto potřeby nám vytváří přání něco získat či něčeho dosáhnout. Po uvědomění si těchto potřeb jsou nastaveny cíle, které potřeby uspokojí. Je také velmi důležité zvolit cestu či způsob chování, které budou následně klíčem k dosažení úspěchu stanovených cílů. Pokud použijeme tyto cesty či způsoby chování a nebude cílů dosaženo, je velmi nepravděpodobné, že i v budoucím řešení budeme tyto kroky aplikovat znovu. Po tom, co jsou uspokojeny dané potřeby, se objevují potřeby nové a proces se opakuje. (ARMSTRONG, 2009)

Obrázek 1: Motivační proces



Zdroj: Armstrong, 2009

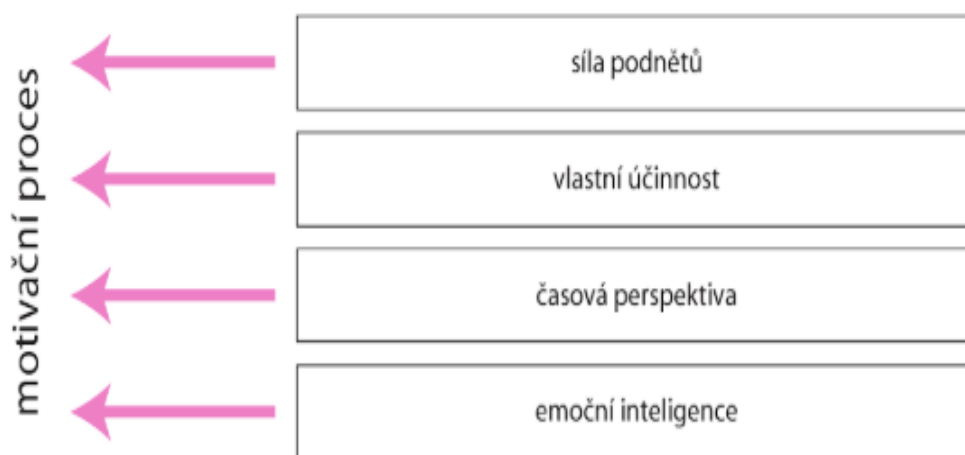
Motivaci neřadíme do původních lidských vlastností. Jedná se o výsledek určitého procesu. O motivaci zaručeně nemůžeme hovořit jako o něčem stálém, jelikož se nám neustále mění. Tyto změny jsou zapříčiněny působením různých faktorů, které se navzájem ovlivňují, jelikož se vzájemně propojují. Svoji roli zde zastává faktor času. Poměry, které se vyskytují v současné situaci, mohou mít vliv na budoucí motivaci každého jednotlivce. Jako příklad můžeme uvést získanou zkušenost, kde nám konkrétní vynaložené úsilí přináší úspěch, poté se zvýší i následná budoucí ochota podat vysoké výkony opakovaně.

Mezi faktory, které nám ovlivňují motivační proces, řadíme:

- Síla podnětů působících v procesu – zde hovoříme o vnitřních podnětech a instinktech, které se nám vyskytují ve slabší či silnější formě. V tomto případě záleží na vnitřním napětí či uvolnění.

- Vlastní účinnost – jedná se o vnitřní přesvědčení v různých formách. Je to schopnost každého jedince, vytváření si a prožívání svého života dle vlastních úvah a posouzení.
- Psychologická časová perspektiva – tento faktor nám pojednává o konkrétních osobních cílech, které v našich životech zastávají větší či menší význam na základě toho, v jaké životní fázi se právě nacházíme, jaké zkušenosti jsme za dosavadní život nabyli, jakého vzdělání jsme dosáhli a podobně.
- Naše emoce – naše emoce můžeme brát jako naše vnitřní rádce.
(NIERMEZER,SEYFFER, 2005)

Obrázek 2: Faktory ovlivňující motivační proces



Zdroj: NIERMEZER,SEYFFER, 2005

Motivační proces je vždy zahajován takzvaným motivačním napětím. Motivační napětí vzniká při porušení vnitřní rovnováhy, tedy stavu, kdy nastává nedostatek či nadbytek. Při vzniku tohoto motivačního napětí je vyžadováno jeho odstranění a následné obnovení psychické rovnováhy. Působí-li motiv dostatečně silně a následný cíl je natolik atraktivní, dochází k subjektivně účelnému chování. Jako další krok poté následuje dosažení cíle, kde dochází k uspokojení původní potřeby a následně nové motivační napětí, které je zapříčiněno opakovaným porušením rovnováhy a přichází další motivační cyklus.
(VÁCHAL, VOCHOZKA A KOLEKTIV, 2013)

1.2.5 Teorie motivace

Teorie motivace nám zkoumá proces motivování a také proces pro utváření motivací. Dozvídáme se, proč se lidé chovají určitým způsobem a z jakého důvodu vyvíjejí určité úsilí pro dosažení dané věci v konkrétním odvětví. Dále nás také obohacuje o znalosti, co mohou jednotlivé organizace udělat pro to, aby povzbudily jedince v uplatňování jejich schopností a soustředily svoji energii takovým směrem, aby bylo dosaženo cílů organizace a zároveň docházelo k uspokojení potřeb vlastních. Popisuje také spokojenost s prací. V neposlední řadě se zabývá faktory, kterými je motivace vytvářena, a následným vlivem na pracovní výkon. (ARMSTRONG, 2007)

1.2.6 Teorie zaměřené na obsah

Hlavním prvkem u teorií zaměřených na obsah je společný prvek potřeby. Neuspokojenou potřebou vzniká stav nerovnováhy a napětí. K tomu, aby bylo opět docíleno rovnováhy, je důležité uvědomit si cíl, který povede k uspokojení potřeby a dále zvolit způsob chování, kterým dosáhneme daného cíle. Neuspokojené potřeby tak motivují každé chování. (ARMSTRONG, 2007)

1.2.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

Utrídění lidských potřeb a odhalení principů jejich působení - přesně o tuto věc se pokusil Abraham Maslow. Lidská aktivita má svůj základ zakořeněn v uspokojování svých potřeb. Abraham Maslow vytvořil pět základních skupin a následně je seřadil do hierarchického systému. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2001)

- **Fyziologické potřeby**

Jedná se o naprosto základní potřeby. Bez jejich naplnění by nebylo možné přežít. Mluvíme tedy o potřebě vody, vzduchu, dostatku potravy a tak dále.

- **Potřeba bezpečí a jistoty**

Hovoříme o zajištění a udržení naší existence i do budoucna. Eliminujeme tak jakékoliv nebezpečí či ohrožení.

- **Potřeba sounáležitosti**

Poté co máme zajištěné základní fyziologické potřeby a potřebu bezpečí, následuje potřeba společenská. Zde máme na mysli potřebu patřit do nějaké skupiny, nějakého konkrétního většího celku a také potřebu dobrých vztahů k ostatním lidem.

- **Potřeba uznání a úcty**

V této potřebě se dožadujeme pocitu sebeúcty, respektu a uznání naší osoby ze stran druhých lidí.

- **Potřeba seberealizace**

Na samém vrcholu této pyramidy potřeb nacházíme potřebu seberealizace, kterou uspokojíme realizací potenciálu daného jedince. Je zde uspokojení pocitu sebevědomí a sebeuspokojení. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2001)

Obrázek 3: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Maslowova pyramida potřeb má však celou řadu nedostatků, jelikož se nám může systém potřeb pozdát jako velmi komplikovaný. Po zhotovení Maslowovy teorie následovalo několik dalších výzkumů, na základě kterých bylo stanoveno o několik úrovní potřeb méně. Setkáváme se například s teoriemi dvou či tří potřeb. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2001)

1.2.6.2 Alderferova ERG teorie

Tato teorie vychází z již známé Maslowovy teorie potřeb. Alderfer však svoji teorii přizpůsobil novým poznatkům z výzkumů a právě předešlých pět potřeb zredukoval na pouhé tři.

- **Potřeby existenční**

Hovoříme o všech fyziologických či materiálních potřebách.

- **Potřeby vztahové**

U těchto potřeb máme na mysli všechny vztahy k lidem, se kterými jsme v kontaktu. Může se jednat o pocity kladné i záporné jako třeba hněv, nenávist či láska nebo přátelství.

- **Potřeby růstové**

Tyto potřeby nám zahrnují tvořivou práci konkrétních jedinců. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2001)

Aldefer se však od Maslowa lišil tím, že nerozděloval dané potřeby na vyšší a nižší. V této teorii se naopak setkáváme s různými stupni jednotlivých potřeb. Podíváme-li se na potřeby existenční, můžeme si povšimnout, že jsou zcela konkrétní. Naopak uspokojení potřeb vztahových se nám může jevit poněkud abstraktnější. V případě potřeb růstových se poté bavíme o naprosté abstrakci. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2001)

1.2.6.3 Herzbergova teorie

Herzbergova teorie je sestavena pouze ze dvou základních faktorů. Mezi tyto řadíme faktory hygienické, které jedince vedou k pocitům negativním, a faktory motivační, které naopak přinášejí pocity dobré.

- **Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)**

Faktory nespokojenosti nám slouží zejména jako prevence proti pracovní nespokojenosti a charakterizují nám prostředí. Můžeme tedy říci, že se podílí pouze velmi malou částí na pozitivních přístupech k práci. Pokud je pracovník nespokojen alespoň s jedním z těchto aspektů, hrozí zde riziko poklesu motivace. Mezi takové faktory nespokojenosti patří:

- pracovní podmínky,
- míra kontroly,
- pracovní pozice,
- pracovní jistota,
- politika společnosti a administrativní postupy,
- plat,
- vztahy s ostatními,
- osobní život a vliv práce na něj.

- **Faktory spokojenosti (motivátory)**

Pokud budeme hovořit o faktorech motivačních, máme na mysli faktory, které pracovníka motivují k vyššímu výkonu a úsilí. Zde řadíme:

- náplň práce,
- úspěch,
- povýšení / postup,
- uznání,
- možnost růstu,
- zodpovědnost. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2001)

1.2.7 Teorie zaměřené na proces

U těchto teorií jsou velmi důležité psychologické síly či procesy, které mají vliv na motivaci včetně základních potřeb. Tyto teorie také můžeme nazývat jako teorie kognitivní, jelikož zkoumají způsoby, jak jedinci vnímají způsoby a prostředí, jak je chápou a popisují.

1.2.7.1 Teorie X a Y

Teorii X a Y vytvořil Douglas McGregor a definuje v ní chování lidí v organizaci dvěma různými způsoby:

- **Teorie X** – v této teorii se setkáváme s jedinci, kteří se nezajímají o práci, naopak se jí vyhýbají, jsou líní a nezodpovědní. K tomu, aby bylo dosaženo výsledků, musí být často přesvědčováni až nuceni. V určité míře zde hraje roli výše trestu či odměny. Jelikož pracovníci nechtějí přebírat za odvedenou práci odpovědnost, musí zde probíhat neustálá kontrola pracovního výkonu. Často se také projevuje neochota k jakýmkoliv změnám a tito pracovníci jsou spíše vedeni a řízeni.
- **Teorie Y** – u tohoto typu lidí se naopak setkáváme s chutí do práce a pracovníci mají radost ze svých výsledků z odvedené práce. Pracovníci rádi vykonávají práci sami a přebírají odpovědnost za podávané výkony. Projevuje se zde také zájem o to, aby práce byla zábavou a pozitivní zkušeností. Setkáváme se také s podporou inovačních tendencí, ztotožněním se s cíli organizace a jednáním podle těchto cílů.

Vyskytují se samozřejmě zaměstnání, která jsou ve své podstatě nudná a nezáživná, na straně druhé se setkáváme se zaměstnáními, která jsou již od pohledu zábavná a zajímavá. Motivační proces mnohem lépe aplikujeme na těch druhých práce, které jsou zábavné či zajímavé. Pracovníci reagují kladnou odezvou na prvky, které činí práci zajímavější. Za použití správné motivace může nastat situace, kdy dokážeme pracovníka dostat z teorie X do situace, která odpovídá teorii Y. (FROSYTH, 2000)

1.2.7.2 Adamsova teorie spravedlnosti

U této teorie se setkáváme s názorem, že lidé budou lépe motivováni, pokud budeme dodržovat spravedlnost. Naopak pokud budeme s pracovníky zacházet nespravedlivě, bude se zvyšovat míra demotivace. Pocity a vnímání, přesně tyto dva aspekty obsahuje pojem spravedlnost a vždy zde dochází k procesu porovnání. Pokud však hovoříme o pojmu spravedlivost, nemůžeme ho srovnávat s hodnotami jako rovnost či stejnost, jelikož u těchto hodnot dochází k chování, kdy s každým jedincem zacházíme stejně. Teorie spravedlivosti je tedy spojována s principem „cítit se spravedlivě“, který definoval Jaques. Můžeme říci, že systém odměňování bude spravedlivý tehdy, pokud bude vnímán jako spravedlivý. (ARMSTRONG, 2007)

Základem této teorie spravedlnosti je tzv. *Fenomén sociálního srovnání*. Pracovník srovnává množství vkladu do práce (jeho pracovní vypětí, zkušenosti, schopnosti apod.) s množstvím vkladu jeho spolupracovníků, kteří vykonávají porovnatelnou práci. Pokud pracovník shledá pocit křivdy, tedy, že je množství vkladů v nerovnováze, dostává se pocit nespravedlnosti, která má následně vliv na pracovní výkon. (PAUKNEROVÁ, 2006)

Motivační silou se stává stav, kdy si uvědomíme nespravedlivost. Pokud se jednatel domnívá, že s ním bylo či je jednáno nespravedlivě v porovnání s druhými, vyvine snahu tuto nerovnost eliminovat. Míru spravedlnosti můžeme ocenit určitým poměrem mezi vklady a výnosy. Pokud se podíváme na vklady do zaměstnání, budeme hovořit o aspektech jako úsilí, schopnosti a zkušenosti. Na straně druhé jsou potom výnosy, kterými myslíme zaměstnanecké výhody, uznání, povýšení či platové ohodnocení. (DONNELLY, 1997)

1.3 Hodnocení

Za určité období se vždy provádí hodnocení zaměstnanců, které slouží jako rozbor výkonu, dokumentace a shrnutí za konkrétní časový úsek. Provádí se za účelem odstranění nedostatků ve výkonu pracovníka. Jedná se o nepostradatelný prvek v konverzaci mezi nadřízeným a podřízeným, dále ho následně můžeme využívat jako inspiraci pro zaměstnance ve vyšších vedoucích pozicích. Pokud se tedy budeme bavit o řízení lidí, můžeme říci, že hodnocení pracovníků je jeden z nejdůležitějších úkolů vůbec. Je však velmi důležité abychom při hodnocení vždy hodnotili výkony či schopnosti pracovníků, nikoli však jejich osob jako jedinců. Při hodnocení zaměstnanců můžeme využívat široké spektrum metod. Jednotlivé metody volíme na základě předmětu hodnocení, velmi důležité je také načasování. V neposlední řadě je důležitá volba nástroje hodnocení. Významným faktorem je i samotná osoba hodnotitele, jelikož i tento aspekt může ovlivnit jednotlivá hodnocení.

Jakožto hlavní smysl systému hodnocení můžeme považovat prostor, který poskytneme nadřízenému a podřízenému k tomu, aby měli pravidelně možnost konzultovat rozvoj a výsledky podřízeného. Při této konzultaci bychom měli docílit toho, že odhalíme slabiny ve výkonech zaměstnance, na kterých následně zapracujeme například formou školení, dalšího vzdělávání a podobně. Díky průběžnému hodnocení také objevujeme další dovednosti, které je třeba, aby se zaměstnanec naučil. Pomocí systému hodnocení také můžeme určit důležité body kariéry v budoucnu či stanovit hlavní oblasti vzdělávání.

K hodnocení pracovníků můžeme použít dva typy hodnocení:

- **Formální hodnocení**

Formální hodnocení se koná v pravidelných časových úsecích a k jeho provádění jsou standardizované požadavky. Charakteristické rysy tohoto hodnocení jsou systematickosti a plánovitosti. Každý ze zaměstnanců má svoji osobní složku, do které se zakládají dokumenty, které jsou výstupem hodnocení. V situacích jako jsou například ukončení pracovního poměru či prodloužení, kdy je potřeba okamžitého vypracování pracovního posudku, nastává tzv. příležitostné hodnocení. K tomuto typu hodnocení však zaměstnavatel přistupuje pouze tehdy, není-li dostupné

pravidelné hodnocení, nebo pokud zde u konkrétního zaměstnance došlo k důležitým změnám v pracovním výkonu.

Mezi pozitiva pravidelného formálního hodnocení zaměstnanců řadíme:

- Kvalitnější zjišťování silných stránek zaměstnanců, které můžeme dále zlepšovat.
- Kvalitnější zjišťování slabých stránek zaměstnanců, které můžeme lépe odstranit.
- Hodnocení a kvalitnější poznávání zaměstnanců z pohledu souboru dovedností a znalostí. Dále potom poznávání kvalit, které jsou klíčové pro stanovené úkoly.
- Kvalitnější úsudek zda zaměstnanec zvládne vykonávat obtížnější práci.
- Kvalitnější monitorování potřeby edukace pracovníka a jeho potenciálu pro rozvoj.
- Lepší způsob jak zvýšit pracovní nasazení uvnitř dané firmy.
- Předcházení disciplinárním problémům či potencionálním stížnostem.

• **Neformální hodnocení**

Neformálním hodnocením myslíme hodnocení, ve kterém zaměstnanec průběžně v pracovním procesu dostává hodnocení od svého zaměstnavatele. Tento způsob hodnocení vzniká příležitostně a je vyvolán konkrétní situací. Hovoříme o součásti pravidelného osobního kontaktu, který probíhá mezi pracovníky a nadřízenými. Na rozdíl od formálního hodnocení zde většinou nevzniká žádný záznam. Pouze ve velmi malém procentu bývá toto hodnocení použito pro jakýkoliv podnět personálního řešení. Neformální hodnocení je však velmi důležité v případě vedení zaměstnanců, jejich motivace či odměňování za provedené úkony. Velmi často se zde také vyskytuje pochvala za práci, která byla dobře provedena.

1.3.1 Cíle hodnocení

Ve velkém množství zdrojů se setkáváme s kritikou cílů, jelikož se zde vyskytuje jejich rozporuplnost. Jako hlavní nesoulad zde můžeme považovat tzv. podpůrné a selekční cíle. Podpůrnými cíli máme na mysli motivaci, rozvoj a poradenství zaměstnanců. V případě těchto cílů je velmi důležitý detailní rozbor slabých stránek zaměstnance. Velmi často jsou spojovány s nepříjemnými rozhodnutími o pracovníkově budoucím počínání. Jen zřídka se můžeme setkat s ochotou, že bude pracovník hovořit o svých slabých stránkách a o výkonu úkolů, se kterými jsou z jeho strany problémy. Oproti tomu selekční cíle jsou takové, v rámci nichž využíváme jen malých nedostatkových zdrojů. Jako příklad

můžeme použít zvýšení mzdy či povýšení. Zde naopak můžeme očekávat vyvolání diskuze o slabinách a problémech pracovníka.

Při využívání tohoto postupu se však vedoucí pracovník dostává do těžké situace, jelikož dochází ke konfliktu rolí. Pro dosažení podpůrných cílů musí vedoucí pracovník dodávat zaměstnanci odvalu, velmi důležitá je také emocionální stránka a v neposlední řadě je důležité ocenit hodnotu pracovníka. Naopak při selekčních cílech je žádoucí vžít se do role soudce. Tato role zasluhuje určitou nezávislost a důležitý je také sociální odstup od pracovníka. (ARMSTRONG,1999)

Obecný význam hodnocení:

- **Motivační**

Zde má nadřízený možnost vést dialog s vedoucím pracovníkem ohledně vykonávané práce a postojích k ní. Dané hodnocení poté motivuje k většímu pracovnímu úsilí.

- **Poznávací**

Zde má manažer možnost pozorovat a analyzovat práci zaměstnanců. Následně si potom kontroluje, zda je zvolené rozhodnutí a určené postupy vyhovující.

- **Stanovení odměny**

Analyzované výsledky jsou podnětem ke změnám ve mzdě. Mohou nám také posloužit pro rozhodování o finančních odměnách a jejich výších.

- **Zlepšení výkonu**

Získané výsledky dávají prostor hodnocenému pracovníkovi, nadřízenému či dalším členům personálního oddělení činit změny ve výkonu a vylepšovat je.

- **Rozhodování o zařazení zaměstnance**

V této oblasti nám hodnocení poslouží pro rozhodnutí, zdali je pracovník vhodný pro danou pozici, jestli v ní bude i nadále pokračovat či bude přeřazen na jiné oddělení nebo bude povýšen.

- **Odborné školení, pracovní příprava**

Zde můžeme pracovní hodnocení využít v oblasti vzdělávání. Na základě analyzovaných výsledků je následně sestavován plán odborných školení pro pracovníky.

Další cíle hodnocení zaměstnanců:

- Motivace zaměstnanců k co nejlepšímu výkonu.

- Hodnocení výkonu zaměstnance za dané období a definování rozdílů při chápání podávaných výkonů mezi manažerem a pracovníkem.
- Vytvoření podkladů v oblasti odměn pro zaměstnance.
- Znovu připomenutí požadavků, které jsou od pracovníka očekávány.
- Analýza přání a zájmů zaměstnanců a následné definování cílů pro jejich budoucí vzdělávání.

1.3.2 Úrovně hodnocení pracovního výkonu

- **Systematické hodnocení pracovníků**

Toto hodnocení se provádí za daný časový úsek, tedy jednou za čtvrtletí, pololetí či rok. Velmi často bývá doplněno o hodnotící pohovor.

- **Každodenní hodnocení pracovníků**

Zde se jedná o každodenní posuzování úrovně práce, kterou pracovníci vykonají.

- **Finanční hodnocení pracovníků**

Finanční hodnocení se zabývá spravedlivým určením mzdy pracovníka. Zvláště v případech, kdy se nejedná o stálou složku.

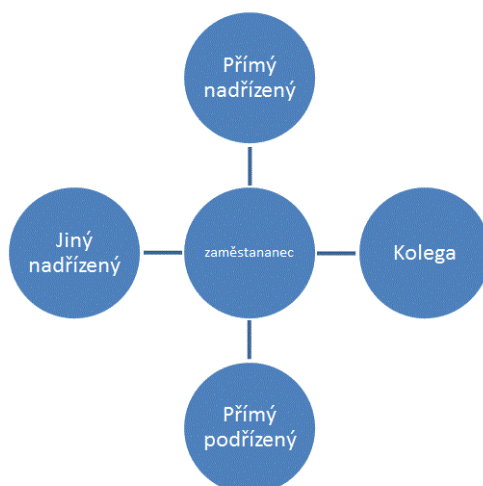
- **Hodnocení při dosažení výsledků práce**

Typ tohoto hodnocení se využívá zejména při dokončení dlouhodobých pracovních úkolů. (KVASNIČKOVÁ, BERKA, 2010)

- **Hodnocení 360 stupňů**

Jedná se o seskupení hodnocení od několika zdrojů najednou. Mezi tyto zdroje patří přímý nadřízený, personální manažer, sebehodnocení, spolupracovníci i podřízení. Hovoříme o velmi časově náročné metodě, která však poskytuje komplexní pohled na výkon hodnoceného jedince. (URBAN, 2013)

Obrázek 4: Hodnocení 360 stupňů



Zdroj: <http://www.businessvize.cz/images/clanky/360.GIF>

1.3.3 Proces hodnocení

Proces hodnocení je zpravidla popsán v interní směrnici či jiném interním dokumentu. Tento proces se skládá z několika důležitých součástí, které si představíme.

- **Termín konání**

Ve společnosti je určen termín hodnocení tak, aby nebyla narušena posloupnost dalších procesů, mezi které můžeme zařadit rozpočty na rozvoj pracovníků či změny odměn atd. Dalším důležitým kritériem je vytíženost pracovníků, jelikož by tento termín neměl zasahovat do doby jejich největší potřeby.

- **Metodické pokyny**

Zde nacházíme velmi důkladně popsané úrovně kompetencí a kritéria, velmi důležitý je způsob vedení tohoto pohovoru nebo také řešení případných konfliktů atd.

- **Časová posloupnost**

Časová posloupnost se zabývá průběhem hodnocení, mohou být hodnoceny všechny úrovně zároveň nebo se hodnocení nejprve věnuje top managementu a až potom se přechází na hodnocení nižších úrovní. Tento styl je uplatňován v organizacích, které jsou řízeny „shora“. Poslední situace, která může nastat, je taková, že nejprve podstupuje hodnocení nižší úroveň společnosti a až následně se postupuje směrem nahoru. V takovém případě hovoříme o společnosti, která je řízena zdola. Takové organizace také můžeme nazvat jako tzv. „učící se organizace“.

- **Způsob záznamu**

V této části se věnujeme formulářům pro hodnocení, jejich umístění, seznamů a způsobu vyplnění. Velmi důležitý je také jejich oběh a tedy nastavený systém, kdy a komu se předávají.

- **Kdo koho hodnotí**

Důležitý je i vztah hodnoceného a hodnotitele. Existuje několik způsobů, které nám určují, kdo je vhodný na hodnocení. Ve firmách, které jsou řízeny hierarchickým uspořádáním, je hodnotitel přímý nadřízený a hodnocený přímý podřízený. Podíváme-li se na firmy, kde se nám objevuje maticová organizační struktura, tak můžeme říci, že hodnotitelem se může stát naprosto každý jedinec, kterému náleží pravomoc určovat práci druhému, kterou následně hodnotí a kontroluje. Přímý nadřízený však i zde zastává schvalovací i rozhodovací pravomoc. Dostane-li se hodnotitel do situace, kde mu náleží hodnocení více než 15ti pracovníků, potom je dobré zamyslet se nad správností zvolené organizační struktury. U některých společností se můžeme setkat se systémem hodnocení 360 stupňů.

- **Vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy**

Tato část procesu se zaobírá návazností na rozvoj zaměstnanců, jejich karierní růst a také velmi důležitou částí - jejich odměňováním.

- **Další povinnosti pro hodnocené a hodnotitele**

U některých organizací se můžeme setkat s jejich vlastní interní dokumentací, která obsahuje různé prvky požadavků jako například ISO normy atd. Při vytváření této dokumentace je důležité brát ohled také na procesní přístup, ve kterém jsou důrazně zaznamenány informace z pohledu řízení konkrétního procesu. Doporučena je zde spolupráce manažerů a personálního oddělení. Zabráníme tak špatnému porozumění či předejdeme neshodám mezi plány týkající se řízení lidí a business plány. (PILÁŘOVÁ, 2008)

1.3.4 Chyby v hodnocení

Neexistuje jediný hodnotící nástroj, který by dokázal zcela eliminovat naprosto všechna úskalí při hodnocení pracovníkům. Z tohoto důvodu nám v hodnocení vzniká místo pro tvoření chyb. V situaci, kdy nám do procesu hodnocení vstupuje lidský faktor tedy osoba hodnoceného a na straně druhé osoba hodnotícího, musíme si uvědomit, že reálné objektivní hodnocení je pod vlivem reálného subjektivního přístupu.

V procesu hodnocení můžeme chyby rozdělit na:

- Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací
- Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele
- Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce

a) Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací

Způsob, jakým stylem dále prezentujeme informace, které nám byly poskytnuty, záleží na různých faktorech. Setkáváme se například se situacemi, kdy nedostatečně nasloucháme či si nezkontrolujeme správné porozumění daných informací. Dalším úskalím může být nedostatečná koncentrace či nás poskytované informace nezajímají, jelikož nám je podává jedinec, kterému nedůvěřujeme, nebo nemá absolutně žádnou autoritu. Můžeme mít také zkušenosti z minulosti, a tak podávané informace nepokládáme za důležité. V neposledním případě začneme podávaná fakta zkreslovat, aniž bychom si toho byli vědomi, což může být zapříčiněno naší vztahovostí či dáváme příliš velkou váhu emoční rovině.

b) Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele

Aktuálnímu stavu naší nálady přizpůsobujeme naše hodnocení. V praxi to znamená, že pokud jsme ve špatné náladě, může i naše hodnocení být negativnější, než když máme náladu dobrou. Potom je naše hodnocení mírnější a pozitivně laděné.

c) Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce

Pokud se jedinec ocitne v roli hodnotitele, je velmi důležité uvědomění si, že následné hodnocení mohou ovlivňovat předešlé zkušenosti, schopnost zpracovávat informace či preferované hodnoty jedince a podobně. K odstranění chyb v hodnocení můžeme dosáhnout pomocí tří kroků. První velmi důležitý krok je uvědomit si, že tyto chyby existují. Následující, druhý, krok se věnuje sebepoznání. V tomto úseku je třeba si uvědomit, které konkrétní chyby to jsou. V posledním, třetím, kroku je velmi důležité tyto chyby odstranit. Velmi dobře většinou fungují k odstranění chyb pouze dva první kroky. Jelikož v momentě, kdy si jedinec uvědomuje tyto chyby a je si vědom toho, že je provádí, se potom mnohem snadněji koncentruje na konkrétní chyby, které je schopen

eliminovat. Jedinec se potom vědomě kontroluje, jestli žádný z výrazů není ovlivněn konkrétní chybou v sociální percepci dané osobnosti.

- **Osobní vztah**

Jedná se o významný aspekt, který má vliv na hodnocení, ať se již jedná o sympatii či antipatii. Sympatičtí pracovníci dosahují kladnějšího hodnocení než ti, u kterých převládá antipatie.

- **Chyba mírnost- přísnost**

U této chyby vnímáme soustředění hodnotitele na lidi nebo na cíle. Pokud je hodnotitel zaměřen pouze na cíle, jsou přednastaveny ambiciózní cíle. Tyto cíle pak slouží pro zaměstnance jako motivace pro dosahování lepších výkonů a berou se také na vědomí důsledky, které vychází z plnění cílů pro společnosti. Hodnocení, které je zaměřeno na lidi, dává prostor budování dobrých vztahů mezi lidmi, neubližuje se jim a dělá se vše pro to, aby i nadále dobré vztahy pokračovaly. U tohoto typu hodnocení se také zohledňuje, jaké důsledky po něm nastanou a co budou znamenat pro hodnoceného pracovníka.

- **Neoprávněná generalizace**

U této chyby se zobecňují vzorce chování jednotlivých osob, čímž jsou zkresleny výsledky hodnocení.

- **Halo efekt**

Zde se hodnotitel nechává strhnout jedním převažujícím rysem hodnoceného. Znamená to tedy, že pokud u jedince převládá jedna výrazná dobrá vlastnost, potom je zde tendence k celkovému lepšímu hodnocení. V opačném případě převládá jedna výrazně horší vlastnost, následně celé hodnocení je poměrně horší.

- **Chyba kontrastu**

Hodnotitel porovnává své kompetence a výkony s hodnoceným. Správně by však měl dbát na to, aby hodnotil zásadně výkony a kompetence daného jedince dle požadavků na konkrétní pozici.

- **Logická chyba**

Při logické chybě spojujeme na první pohled související informace, což je zapříčiněno neodborným pohledem na fungování jedince.

- **Tendence průměrnosti**

Zde neděláme absolutně žádné rozdíly mezi hodnocením pracovníků. Při tomto typu hodnocení se velmi často používá hodnocení metodou číselné škály, v rámci níž jsou většinou volené průměrné hodnoty. Tato tendence bývá zapříčiněna strachem z reakcí hodnocených, ale také vedoucích pracovníků.

- **Fráze**

S frázemi se často setkáváme u hodnotitelů, kteří nepřijali hodnocení za řídicí nástroj. Není zde absolutně pochopena podstata hodnocení a jedná se pouze o fráze, které jsou naprosto nevypovídající a nikam společnost ani pracovníky neposouvají.

- **Efekt nedávnosti**

Poslední známé chování hodnoceného jedince ovlivňuje jeho celé hodnocení.

- **Předsudky**

Aniž bychom věděli, jaká osoba opravdu je, už si ji můžeme zařazovat do určité skupiny, na základě níž je ovšem hodnocení zkresleno. Například důchodci či studenti, nebo jsou hodnotící zařazení do určité etnické skupiny, a podle toho jsou potom hodnoceni.

- **Projekce**

Hodnotitel promítá své chyby do hodnocení ostatních, avšak o nich ani nemusí vědět, že se jich dopouští.

- **Konformita**

U tohoto druhu hodnocení se dopouštíme chyby, že hodnotíme hodnocené způsobem, abychom uspokojili jejich potřebu, a tudíž je hodnotíme podle jejich požadavků. Může se zde také projevovat politický zájem či přání o dané hodnocení vedoucími pracovníky.

- **Atribuční chyby**

Pokud špatně pochopíme příčiny chování jedince, pak se vyskytuje atribuční chyba.

1.4 Odměňování zaměstnanců

Moderní styl odměňování pracovníků zahrnuje mnohem obsáhlejší seznam než jen platové ohodnocení, mzdu či další formy odměn za provedenou práci. Můžeme zde také řadit různé druhy pochval, kariérní růst, vzdělávání nebo různé nepeněžní benefity, které

nemusí souviset s pracovním procesem. Větší důležitost se v současné době přikládá hodnotám, jako jsou užitečnost a úspěšnost či dobrý pocit z odvedené práce. Tyto hodnoty můžeme charakterizovat jako hodnoty, které souvisí s osobností zaměstnance a jeho vnitřním pocitem, a proto je nelze vyjádřit peněžní hodnotou.

V každé společnosti by se měl vyskytovat unikátní systém odměňování zaměstnanců. Můžeme najít široké spektrum odměn, které lze pracovníkům poskytnout. Například odměny vázané na odvedenou činnost, určitý výkon zaměstnance, schopnosti pracovníka a jeho postavení na pracovním trhu či charakter odvedené práce. Odměna může být projevena také uznáním, zlepšováním vztahů mezi pracovníky, přidělením zajímavé pracovní náplně či vzděláváním pracovníků.

V drtivé většině firem se však stále setkáváme nejčastěji s peněžním ohodnocením a s tím, že se společnosti orientují převážně na vnější formu odměny. (KOUBEK, 2015)

1.4.1 Mzdový a odměnový systém

Mzdový systém zahrnuje tři základní složky, jimiž jsou postupy, zásady a formy odměňování mzdou. Žádný právní předpis nelimituje a nijak neomezuje tento systém. Záleží pouze a jenom na společnosti, jakou formu odměňování v podniku zvolí. Velmi důležité je ovšem dodržování zákoníku práce. (NĚMEC, BUCMAN, ŠIKÝŘ, 2014)

1.4.1.1 Pojetí mzdy

Mzdou nazýváme peněžité plnění, které zaměstnanci náleží za práci, kterou vykonal. Mzda je potom vyplácena dle několika kritérií, mezi které patří aspekty jako: namáhavost, složitost, odpovědnost, pracovní podmínky, dosahované výsledky či pracovní výkonnost. (KLEIBL. J, DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B. 2001.)

1.4.1.2 Nástroje odměňování zaměstnanců

- **Základní mzda**

Zde hovoříme o stabilní složce mzdy, která může být vyplácena v různých časových obdobích a dále pak hrazení přesčasů.

- **Mzda vázaná na hodnocení osobních schopností**

V této části mzdy jsou zohledněny časové výsledky, pracovníkova kvalifikace či soubor schopností, kterými zaměstnanec disponuje.

- **Motivační složka**

Tato část platu nebývá konzistentní, jelikož se jedná o měnící se velikost odměny. Můžeme zde zařadit podíly ze zisku, bonusy či například odměny za výkon. Motivační složka může být určena jak pro jedince, tak pro určité oddělení či celou společnost.

- **Mzdové příplatky**

Pokud se zaměstnanec dostane do situace, kdy jsou na něj kladeny vyšší nároky než obvykle, může se mu dostávat tohoto mimořádného ohodnocení.

- **Zaměstnanecké výhody**

Zde hovoříme o různých formách výhod, které nám vedou ke zvyšování spokojenosti pracovníků. Mezi tyto výhody můžeme zařadit například finanční příspěvky na určité produkty, aktivity, služby či různé slevy pro pracovníky. (URBAN, 2013)

1.4.1.3 Příklady peněžitých odměn

- Odměny a finanční prémie.
- Příspěvek na životní či penzijní pojištění, vzdělávání, dopravu, služby ve zdravotnictví, rekreaci, sportovní či kulturní akce nebo stravování.
- Dary ke svatbě, narození dítěte či k výročí.

1.4.1.4 Příklady nepeněžitých odměn

- Etické chování
- Neformální styl vedení a přístup
- Individuální jednání
- Pochvala či ocenění
- Otevřenost v komunikaci
- Dostatečná informovanost
- Možnost vyjadřování názorů
- Naslouchání názorů
- Flexibilita v pracovní době
- Nezávislost
- Osobní růst
- Vzdělávání

- Možnost účastnit se zajímavých projektů (ARMSTRONG, TAYLOR, ŠYKÝŘ, 2015)

1.4.2 Faktory odměňování zaměstnanců

V následující tabulce zjistíme, z jakého důvodu se dostává některým pracovníkům lepší ohodnocení než jiným. Všechny aspekty, které nalezneme v tabulce, řadíme mezi vnitřní tzv. mzdotočné faktory společnosti. Pokud se budeme bavit o mzdotočných faktorech vnějších, potom máme na mysli aspekty jako zákony, výsledky kolektivního vyjednávání či aktuální situaci na trhu práce.

Tabulka 1: Mzdotočné faktory odměňování zaměstnanců

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Zdroj: KOUBEK, 2015

1.4.3 Zaměstnanecké benefity

Tímto termínem označujeme všechny výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány mimo běžnou mzdu či plat. Tyto bonusy mohou mít formu peněžitou i nepeněžitou. Hovoříme tedy o prvcích, které ve společnostech slouží jako určitá motivace prohloubení věrnosti či loajálního chování. Pokud hovoříme o náboru nových pracovníků, potom i zde mají tyto benefity svoji roli, a to zvyšování zájmu o danou společnost a následnému náboru. Pokud si tedy jedinec hledá novou práci, bývají právě zaměstnanecké benefity

jedním z velmi důležitých prvků přesvědčení, a tak získává konkrétní společnost lepší konkurenceschopnost a zastává výhodnější postavení na trhu práce.

1.4.3.1 Nejčastější zaměstnanecké benefity:

- *příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,*
- *příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace),*
- *příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,*
- *příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,*
- *příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,*
- *příspěvky na soukromé životní pojištění,*
- *příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,*
- *nákup vitaminových přípravků,*
- *očkování proti chřipce,*
- *zvýhodněné půjčky zaměstnancům,*
- *dary k životním a jiným výročím,*
- *podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci nebo nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,*
- *prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní),*
- *poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,*
- *bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto),*
- *zajištění nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,*
- *poskytnutí bezplatného přechodového ubytování,*
- *opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,*
- *podpora přátelských vztahů na pracovišti,*
- *zřizování firemních školek. (MACHÁČEK, 2010, s. 1-2)*

1.4.4 Způsoby poskytování benefitů

• Fixní způsob

Pokud jsou benefity podávány fixním způsobem, potom je mají zaměstnanci neustále k dispozici, ať již o ně projeví zájem či nikoliv. Tyto benefity obsahuje kolektivní smlouva, ve které jsou zapsány. Za velkou nevýhodu těchto benefitů můžeme zmínit

zbytečně vynaložené finanční prostředky právě v tom případě, pokud o ně pracovníci neprojeví zájem.

- **Flexibilní způsob**

I tento způsob poskytování benefitů opět vychází z kolektivní smlouvy. Zde nalezneme zapsány konkrétní nabízené výhody a také způsob, jak jich dosáhnout. Oblíbený způsob u mnoha společností je právě bodové ohodnocení. Tyto body zaměstnanci získávají za určitou odvedenou práci. Následně za tyto body mohou čerpat některé z výše zmiňovaných benefitů. (MACHÁČEK, 2010)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Faurecia Automotive Czech republic s.r.o., Písek

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral společnost Faurecia Automotive Czech republic s.r.o., Písek (dále Faurecia). V následující kapitole se tedy budu věnovat představení společnosti. Podíváme se na historii společnosti a na její vývoj se zaměřením speciálně na Českou republiku. Specifikujeme si předmět podnikání a přiblížíme si konkrétně písecký závod. Představíme si tři základní výrobky, které jsou v České republice ve Faurecii vyráběny a to interiéry, výfukové systémy a v neposlední řadě autosedačky.

Obrázek 5: Logo firmy Faurecia



Zdroj: <http://seekvectorlogo.com/faurecia-vector-logo-svg/>

2.2 O společnosti

Ke společnosti Faurecia se váže velmi bohatá historie. K lepšímu pochopení si nejprve představíme dvě společnosti, jejichž spojením následně vznikla právě současná struktura Faurecie.

Bertrand Faure Group

Francouz Bertrand Faure se specializoval na výrobu sedadel pro tramvaje a metra v Paříži a jeho první dílna byla otevřena již v roce 1914. Tato společnost byla následně známá jako Bertrand Faure Group. Společnost BFG následně v roce 1929 získala licenci na výrobu sedaček pro tramvaje a pružinových matrací, nově potom i pro výrobu automobilových sedaček. Po roce 1945 pak poptávka po těchto výrobcích velmi vzrostla.

ECIA

Společnost ECIA byla založena bratry Jeanem Pierrem a Fredericem Peugeotem v roce 1810. Tato společnost sloužila jako slévárna oceli pro výrobu pil v Herimoncourtu ve východní Francii. Postupně se společnost rozšířila také do oblasti výroby nástrojů a otevřela továrny v regionu Montbéliard. Od roku 1850 se společnost začala velmi rozrůstat a od roku 1880 se následně začala angažovat v oblasti moderní automobilové výroby. V druhé polovině 20. století se následně výroba v oblasti automobilového průmyslu rozšířila také na sedadla, výfukové systémy a sloupky. Dalším velmi důležitým rokem byl rok 1897. V tomto roce dochází ke sloučení dceřiných společností Peugeot oceli a nástroje a jízdní kola Peugeot, čímž vzniká zcela nová společnost ECIA, která se zabývá zařízeními a komponenty pro automobilový průmysl. Společnosti ECIA se v následujících letech podařilo přebrat několik velkých společností a stává se tak lídrem na evropském trhu pro sedačky, výfukové systémy a části exteriéru a interiéru vozidel. To vše se společnosti ECIA podařilo ještě před spojením s již zmiňovanou BFG. Spojením těchto dvou společností již vzniká dnešní Faurecia.

Faurecia

V prosinci roku 1997 dostala společnost Bertrand Faure nabídku na převzení holdingu ECIA. Tato nabídka byla přijata a tak o dva roky později v roce 1999 vzniká společnost Faurecia. Na počátku společnosti jsme zde mohli najít 32 000 zaměstnanců a společnost se pyšnila obratem větším než 4 miliardy EUR. Společnost Faurecia měla mezinárodní vliv, který měl silné vazby na výrobce automobilů zejména v Německu. Dalším přírůstkem společnosti Faurecia byla také společnost AP Automotive Systems, kterou od roku 1999 vlastnila. Tento krok sloužil k rozšíření podnikání v oblasti výfukových systémů na severoamerickém trhu. Jako další společnost následovala Sommer Allibert, která se zabývala interiéry vozidel. Faurecia i tuto společnost převzala. Jelikož společnost Sommer Allibert zavedla linkovou výrobu v Německu a Španělsku, získává Faurecia významný podíl na evropském trhu. Mezi hlavní komponenty patří výplně dveří, přístrojové desky a akustické doplňky.

V únoru roku 2010 se Faurecia rozšiřuje v oblasti výfukových systémů, když přebírá společnost EMCON Technologies. Následovaly další společnosti, které byly začleněny do skupiny Faurecia. Mezi tyto společnosti řadíme Palstat Deutschland věnující se

plastovým komponentům interiéru a exteriéru vozidel či Hoerbiger Automotive Systems GmbH a jejich komfortní sedačky či Angel Demmel Europe GmbH s interiérovými komponenty.

Další důležitý krok v novodobé historii společnosti se odehrává na začátku roku 2011, kde Faurecia navazuje spolupráci s dánskou společností Amminex, která se specializuje na aktivní snižování emisí oxidů dusíku z výfukových plynů vznětových motorů. Další důležitá spolupráce je poté se společností Rhodia, jež se zabývá vývojem lehkých komponentů pro automobilový průmysl.

Je opravdu úctyhodné, co za 20 let fungování společnost Faurecia dokázala a svým počínáním se tak řadí mezi globální hráče v oblasti dodavatelství automobilových dílů. Faurecia si stále drží dominantní pozici ve třech hlavních kategoriích podnikání, mezi něž patří: **Seating** neboli výroba sedadel, **Interior Clean** tedy výroba interiérů do automobilů mezi které řadíme například palubové desky a **Clean mobility** neboli výroba výfukových systémů. Společnost Faurecia neustále spolupracuje s výrobcí automobilů, aby se mohla spolupodílet na výrobě aut, která jsou lehčí, pohodlnější a díky tomu mají nižší spotřebu a jsou méně náročná při zatěžování životního prostředí emisemi.

2.2.1 Faurecia ve světě

Společnost Faurecia si vybudovala velmi dobré postavení ve světovém postavení dodavatelů pro automobilový průmysl. V současné době je tak 6. největším dodavatelem na světovém trhu. Tato skupina čítá 330 výrobních závodů v celkem 36 zemích a také 30 výzkumných a vývojových center.

Největší zastoupení má potom Faurecia právě v Evropě kde má sídlo 110 závodů a celkem 13 výzkumných center. Počet zaměstnanců na evropském trhu přesahuje číslo 55 800 a výroba v Evropě tvoří 51% všech prodejů skupiny Faurecia.

Jako další kontinent, který stojí za zmínku ve spojitosti s Faurecií je určitě Severní Amerika. Na severoamerickém trhu potom nalezneme 39 závodů a celkem 4 výzkumná centra. Zde je zaměstnáno přes 20 100 zaměstnanců, kteří produkují 28% z celkových prodejů společnosti.

Na asijském trhu Faurecia působí také. Zde se nachází celkem 61 závodů a 10 výzkumných center s celkovým počtem 16 500 zaměstnanců. Celkem vytváří asijský trh 17% veškerých prodejů.

Obrázek 6: Působnost firmy Faurecia ve světě



2.2.2 Faurecia v České republice

36

Obrázek 7: Faurecia v ČR



Zdroj: Faurecia interní dokumenty

Faurecia Exhaust Systems s.r.o., Bakov nad Jizerou

Výroba v Bakově nad Jizerou byla započata v lednu roku 2000. Závod se zabývá výrobou výfukových systémů a v současné době zaměstnává okolo 630 pracovníků. Mezi hlavní zákazníky tohoto závodu patří značky jako: Škoda Auto, KIA, VW, Audi, Mercedes, Opel, Volvo a mnoho dalších.

Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o., Mladá Boleslav

Závod v Mladé Boleslavi vznikl již v roce 1995 a zaměstnává již 1000 pracovníků. Specializace tohoto závodu je výroba přístrojových desek a také obložení dveří do automobilů. Mezi největší zákazníky tohoto závodu patří automobilky jako: Škoda Auto, Ford, Mercedes, Audi, Opel, Citroen či Alfa Romeo.

Faurecia Emission Control Technologies s.r.o. Bezděčín

Faurecia Bezděčín funguje od roku 2013 a v současné době poskytuje práci pro 500 zaměstnanců. V tomto závodě se využívá unikátní technologie svařování a to v hlavním oboru podnikání výroba zadních dílů výfukových sestav. Součástí tohoto závodu je také vývojové centrum a mezi hlavní zákazníky se zde řadí značky jako: VW, Fiat, Toyota, Renault, Nissan a další.

Faurecia Components Písek s.r.o. Písek

Druhým závodem v Písku je závod Faurecia Components, která byla otevřena v roce 2007 a zabývá se výrobou kovových konstrukcí a sedaček pro společnosti jako jsou

BMW, Porsche, Škoda Auto, PSA Group, VW Group a nebo GM Europe. V tomto závodě také probíhá montáž těchto konstrukcí na nejmodernějších výrobních linkách a také se zde lakují rámy autosedaček. Aktuálně závod vytváří 500 pracovních míst.

Faurecia Interiors Pardubice s.r.o., Pardubice

Faurecia působí v Pardubicích od roku 2012 avšak tento závod má bohatou historii již z let předešlých. V březnu roku 2012 však tento závod převzala společnost Faurecia a začala zde interiéry do automobilů. Závod vytváří pracovní místa pro 400 zaměstnanců a mezi největší zákazníky patří značky jako TPCA, Škoda, BMW, GM a další.

Faurecia Nýřany u Plzně

Závod v Nýřanech u Plzně je nejmladším v České republice. Na trhu je od roku 2013 a v současné době již zaměstnává přes 1 100 zaměstnanců. Závod se specializuje na výrobu sedadel do automobilů a mezi největšího klienta, který se závodem uzavřel smlouvu až do roku 2030 je značka BMW.

2.3 Faurecia Automotive Czech republic s.r.o., Písek

Faurecia Automotive Písek byla vybrána pro účely této diplomové práce. Na trhu figuruje již od prosince roku 2006 a v současné době vytváří pracovní prostředí pro celkem 650 pracovníků. Tento závod byl zařazen do obchodní skupiny Clean Mobility a zaměřuje se na výrobu výfukových systémů (svodová potrubí, katalyzátory, filtry pevných částic). Mezi největší zákazníky tohoto závodu se řadí VW Group, PSA Group, Volvo, Fiat, Chrysler a mnoho dalších.

2.3.1 Předmět podnikání

V píseckém závodu se specializují na dva hlavní výrobky, kterými jsou:

- Katalyzátory a filtry pevných částic
- Svodová potrubí (manifold)

Obrázek 8: Předmět podnikání firmy



Zdroj: Faurecia interní dokumenty

2.3.2 Organizační struktura

Společnost má celkem 12 oddělení: finanční oddělení, logistika, personální oddělení, ME (údržba), FES (Faurecia Excellence System – postupy, standardy, pokyny, atd.), kvalita, bezpečnost, vývoj a následuje výroba UAP1, UAP2, UAP3 a UAP4.

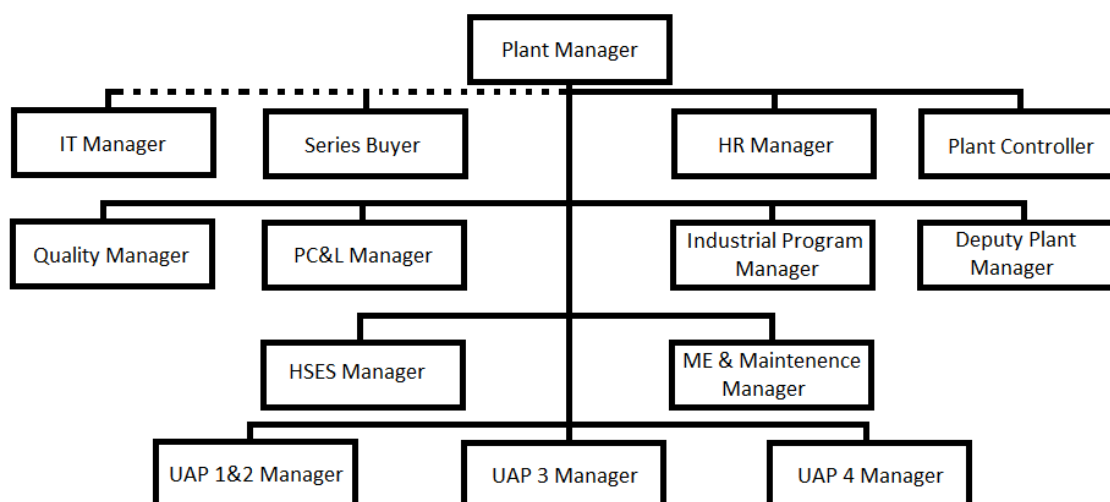
Organizační strukturu dělíme dále na manažery středního a liniového managementu. Konkrétně u výrobních oddělení (UAP1, UAP2, UAP3 a UAP4) jsou pod manažerem supervizoři (střední management) a GAP leadeři (vedoucí směn – liniový management), kterým se zodpovídají operátoři výroby.

Další odborné dělení je součástí logistiky. Zde máme dva hlavní úseky - první úsek má na starosti manažer skladu, který vede supervizory a druhý úsek, jež je tvořen týmem zaměstnanců, kteří se starají o klientské kontakty, plánování materiálů a veškerou koordinaci logistiky.

Další zvláštní dělení probíhá v oblasti údržby. Toto oddělení se dá rozčlenit na údržbu budov, údržbu zařízení, nástrojárnu a programátory.

Poslední dvě oddělení, která jsou specifická a stojí za zmínku, jsou oddělení IT a oddělení nákupu. Obě tato oddělení mají svého manažera, ale zároveň jsou řízena celorepublikově, prostřednictvím manažerů pro Českou republiku, tzv. Area Manažerů.

Obrázek 9: Diagram organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.3 Zaměstnanci

V závodě Faurecia v Písku pracuje celkem 656 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Toto číslo zahrnuje také zaměstnance, kteří jsou aktuálně na mateřské či rodičovské dovolené a dále potom dlouhodobě nemocné. Těchto zaměstnanců je celkem 54. Pokud odečteme tyto zaměstnance, dostaneme se na číslo 602. Závod má tedy v současnosti 602 aktivních zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Z těchto 602 zaměstnanců se vyskytuje 134 na THP pozicích a 468 zaměstnanců je na pozicích dělnických.

Mezi dělnické pozice se řadí také GAP leaderi, kterých je v závodu celkem 82 a dělníků (neboli ve Faurecia jazyce operátorů) je 386.

V společnosti je také zaměstnáno 12 pracovníků na Dohodu o provedení práce. Celkový počet zaměstnanců v závodě tak činí 668 osob.

2.4 Aktuální systém motivace a odměňování ve společnosti

Společnost Faurecia si je naprosto vědoma toho, že výkon a chování pracovníků ovlivňuje zejména jejich motivace. Tato motivace však nesouvisí pouze s finanční stránkou, ale závisí také na loajalitě pracovníků ke společnosti. Zároveň je nutné, aby byly uspokojeny požadavky zákazníka a byly zajištěny konkurenční výhody. Současný systém motivace a

ohodnocení zaměstnanců vychází z kolektivní smlouvy společnosti. Jelikož se jedná o interní dokument, který mi nebyl poskytnut, některé části ohodnocení zaměstnanců budou pouze nastíněny pro lepší pochopení komplexní situace. Motivační systém je vybudován na základní a především pohyblivé složce tvořící mzdu.

Společnost Faurecia se řídí všemi ustanoveními zákoníku práce. Pracovní smlouvy se zaměstnanci jsou dle zákona uzavírány písemně a obsahují všechny potřebné náležitosti. Tato pracovní smlouva je následně vystavena ve dvou vyhotoveních, přičemž jedno vyhotovení dostává zaměstnavatel a druhé vyhotovení obdrží zaměstnanec.

Zkušební doba

U nových pracovníků je stanovena zkušební doba dle zákona 3 měsíce, nebo pokud se jedná o smlouvu na dobu určitou, může zkušební doba trvat až polovinu délky sjednaného pracovního poměru. Zkušební doba nemůže být déle prodlužována.

2.4.1 Mzda

Zaměstnanci dostávají svoji mzdu dle platných stanovených podmínek, které jsou zakotveny v kolektivní smlouvě. Pracovníci dostávají mzdu na účet vždy nejpozději 15. den v měsíci a mzda je tedy vyplácena po vykonání práce pozadu. Téměř ve všech případech bývá mzda vyplácena zaměstnanci na účet, pouze ve výjimečných případech je možné mzdu vyplácet v hotovosti po podepsání tzv. výplatního lístku. Tento dokument i se mzdou si zaměstnanci vyzvedávají na oddělení mzdové účetní.

Mzda THP

THP pracovníci mají sjednanou pracovní smlouvu na částku, která je součástí pracovní smlouvy. U THP pracovníků nalezneme mzdu, která se skládá celkem ze dvou složek. Základní část mzdy tvoří stálá složka, což je 90%. Následných 10% mzdy je potom osobní ohodnocení zaměstnance. Toto ohodnocení zaměstnanec získává každý měsíc, plní-li všechny povinnosti a veškeré úkoly a činnosti jsou v pořádku. Nastane-li problém, přímý nadřízený může rozhodnout o krácení této složky či jeho úplné zrušení pro daný měsíc.

Mzda GAP leaderi

Pozice GAP leader je dělnická pozice, nicméně každý z leaderů má pod sebou několik dělníků, které vede a dohlíží na hladký chod výroby a logistiky. Mzda GAP leaderů se

tedy skládá celkem ze tří složek. Základní mzda tvoří celkem 75% celkové částky. Následuje 10% navíc oproti běžné dělnické pozici za vedení týmu. Zbýlých 15% je potom rozděleno na 3x 5%. Prvních pět procent může dosáhnout zaměstnanec za dodržování bezpečnostních předpisů, tedy ochranná obuv, ochranné brýle atd. dalších 5% je za plnění určené kapacity výroby. Posledních 5% může zaměstnanec dosáhnout při pravidelné docházce.

Mzda operátorů

Mzda operátorů již byla zahrnuta v předchozím bodě u GAP leaderů avšak bez navýšení o 10 % za vedení týmu.

Tarifní třídy

Každý z operátorů spadá do určité tarifní třídy, podle které je následně zaměstnanci vyměřena výše jeho platu. Tyto tarifní třídy jsou určovány na základě znalostí, zkušeností a dovedností, které jsou dále jasně definované opět v kolektivní smlouvě. Faurecia má celkem 11 tarifních tříd, kterých mohou zaměstnanci dosahovat. Nejnižší možná dosahovaná částka je 16 300 Kč základ + 2 445 Kč flexibilní složka a tedy 18 745 Kč celkem.

Naopak nejlepší ohodnocení, které je nabízeno, je 28 700 Kč základ + 4 305 Kč flexibilní částka a tedy celkem 33 005 Kč.

Příplatky

Za odpolední směnu dostává zaměstnanec navíc 12 Kč/h za noční potom 23 Kč/h. Dále jsou zde víkendové příplatky a to jest 50 %. Pracuje-li zaměstnanec o víkendu a přesčas, dostane o 75 % navíc. O svátcích je mzda navýšena 100% sazbou.

Prémie

Prémie vždy schvaluje nadřízený daného zaměstnance. U operátorů výroby vždy navrhuje prémii GAP leader a schvalovací funkci má následně mistr výroby. Tyto prémie mohou být uděleny například za vymyšlení lepšího postupu či přesčas atd. U GAP leaderů a THP pracovníků schvaluje prémii vždy přímý nadřízený.

2.4.2 Benefits

Kromě základní mzdy a příplatků s tímto spojených Faurecia svým zaměstnancům poskytuje celou řadu benefitů, ať už formou přímého peněžního plnění v rámci jednotlivých příspěvků a bonusů nebo například formou karet SODEXO, poskytnutím služebního automobilu či zajištěním jazykových kurzů. Kompletní výčet těchto benefitů je popsán níže.

Náborový příspěvek

Náborový příspěvek náleží zaměstnanci v celkové výši 8 000 Kč. Tato částka je rozdělena a vyplácena ve dvou obdobích. Po třech odpracovaných měsících dostává zaměstnanec 4 000 Kč, a po následujících třech měsících další 4 000 Kč.

Referral příspěvek

Neboli příspěvek za doporučení nového zaměstnance je celkem 12 000 Kč. Tato suma se opět dělí na dvě části. První část 6 000 Kč je vyplácena po prvních třech odpracovaných měsících doporučeného kandidáta, druhých 6 000 Kč získává doporučitel po celém půlroce od nástupu zaměstnance. Stávající zaměstnanec, tedy doporučitel, je motivován peněžním bonusem za doporučení, nicméně tento doporučovaný kandidát musí mít předpoklad, že práci bude vykonávat spolehlivě a neopustí firmu během výpovědní lhůty.

Vánoční bonus

Vánoční bonus činí 2 500 Kč a zaměstnanec na něj má nárok po splnění všech požadovaných kritérií, mezi které se řadí splnění rozpočtu firmy. Zaměstnanec rovněž nesmí mít žádnou neomluvenou absenci, musí být alespoň jednou dosažena nulová absence za kvartál a zaměstnanec nesmí ani jednou obdržet vytýkácí dopis. Poslední podmínkou, kterou musí zaměstnaný splňovat, aby byl zaměstnancem ve Faurecii minimálně jeden rok.

Školkové

Faurecia myslí také na rodiny s dětmi, kterým je vyplácen příspěvek ve výši 500 Kč měsíčně.

Bonus volnočasové aktivity

Nemá-li zaměstnanec ani jednu neomluvenou absenci a splňuje podmínku zaměstnanosti ve Faurecii přes jeden rok, má nárok na příspěvek na volnočasové aktivity, který je také vyplácen jednou ročně ve výši 1 000 Kč.

Příspěvek na stravování

Ve společnosti Faurecia dostávají všichni pracovníci příspěvek na stravování v závodní kantýně. Tento příspěvek je celkem 60 % z ceny za jídlo.

Příspěvek na letní tábor

Dalším benefitem je příspěvek na letní tábor pro děti a to 1 500 Kč.

Příspěvek na penzijní pojištění

Každý ze zaměstnanců Faurecie má po odpracování prvních tří měsíců také nárok na příspěvek na penzijní pojištění ve výši 500 Kč měsíčně.

Příspěvek na ubytování

Dalším poskytovaným benefitem ze strany zaměstnavatele je příspěvek na ubytování, kde Faurecia poskytuje 30 % z ceny ubytování na smluvních ubytovnách společnosti.

Příspěvek na dopravu

Zajímavým benefitem je také příspěvek na dopravu. O tento příspěvek si mohou zaměstnanci zažádat, dojíždějí-li do práce více než 10 km a následně jsou příspěvky odstupňovány až do výše 2 500 Kč za měsíc.

Příspěvek k životnímu jubileu

Každý ze zaměstnanců dostává od 25. roku příspěvek k životnímu jubileu a to každých pět let. Tento příspěvek je odstupňován od 500 Kč do 1 500 Kč.

Multisport karta

Multisport karta byla zavedena na začátku roku 2019 a zaměstnanci tak mohou za zvýhodněné ceny navštěvovat velké množství sportovišť. Zaměstnanec si hradí 70 % z

poplatku 650 Kč/měsíc a zbylou část následně hradí zaměstnavatel. Multisport kartu lze použít v nejrůznějších sportovištích, rekreačních zařízeních atd. Všechna tato zařízení můžeme nalézt právě na internetových stránkách společnosti Multisport. Kartu lze využít každý den jednou a to tak, že buď nám hradí celé vstupné či její část.

Cafeteria – SODEXO

Cafeteria byla zavedena ve společnosti od konce roku 2018. Jedná se o produkt značky SODEXO, kdy každý zaměstnanec na začátku roku obdržel kartu s kreditem 1 500 Kč. Od té doby však zaměstnavatel už dále pravidelně nepřispívá a zaměstnanci na tuto kartu mohou získat peníze pouze jako příspěvek na školku nebo příspěvek za doporučení, dále také jako věrnostní bonus anebo bonus za životní jubileum.

Zaměstnanci mají rovněž možnost účastnit se soutěže o nejlepší nápad na zlepšení výroby, přičemž každý měsíc jsou vyhlášeni tři výherci, kteří dostávají do cafeterie kredit 1 000 Kč druhý 750 Kč a třetí 500 Kč.

Karty SODEXO se dají uplatnit v širokém spektru služeb, se kterými společnost SODEXO spolupracuje. Mezi tyto se řadí například lékárny, kina, divadla, sportoviště atd.

Účast na technologických veletrzích

Benefitem společnosti je také možnost účasti zaměstnanců na technologických veletrzích, kde mohou čerpat další inspiraci a sbírat zkušenosti z oboru.

Služební automobil, notebook, mobil

Vybraným pracovníkům společnosti je zároveň bezplatně poskytováno firemní vozidlo, notebook a také mobilní telefon. O rozdělení tohoto benefitu mi bohužel nebylo poskytnuto více informací. Tyto informace jsou opět zakotveny v kolektivní smlouvě.

Nealkoholické nápoje

Povinnost zaměstnavatele zahrnuje také zajistit pro své zaměstnance dostatečné množství pitné či užitkové vody. V píseckém závodu jsou pracovníkům k dispozici barely s vodou, kterou mohou neomezeně konzumovat.

Firemní akce

V oblasti firemních akcí je společnost opravdu velmi kreativní. Mezi ty nejúspěšnější se řadí například lyžování. Jedná se o jednodenní akci, kde Faurecia svým zaměstnancům hradí cestu a také skipas. Dále se také každoročně pořádá Faurecia day. Jedná se o událost, kdy společnost pořádá dětský den pro zaměstnance a jejich rodiny. V minulých letech se také pořádal teambuilding na raftech či grilování. Faurecia rovněž podporuje své zaměstnance ve sportovních aktivitách například tím, že hradí startovné na danou událost (písecký maraton či zimní winter run).

Školení a zdravotní prohlídky

Každý ze zaměstnanců má povinnost se účastnit pravidelných školení o bezpečnosti práce a odborných školení, která se odvíjí od druhu činnosti, jež daný pracovník vykonává. Všechna tato školení vychází ze zákona a jsou povinná pro každého zaměstnance dle platných právních předpisů. Jakmile dojde k uplynutí doby platnosti školení, pracovník musí vykonat rekvalifikaci. Mezi tato školení můžeme zařadit školení typu strojnických průkazů, svářečské zkoušky, zkoušky na práci s vysokozdvížným vozíkem atd. Velmi důležité jsou také zdravotní prohlídky, které nám dokládají zdravotní způsobilost zaměstnanců k vykonávání práce.

Jazykové kurzy

Každý z pracovníků má možnost si zažádat o jazykové kurzy a podle zásluh jsou následně kurzy přidělovány. Jelikož je Faurecia mezinárodní společnost, její vedení klade velký důraz na vzdělávání zaměstnanců právě v této oblasti.

Zvýhodněné O2 tarify

Společnost Faurecia nabízí svým zaměstnancům také zvýhodněné mobilní tarify od společnosti O2. Detaily této spolupráce mi však poskytnuty být nemohly.

Pracovní oděv a obuv

Zaměstnanci jsou povinni při výkonu práce nosit pracovní oděvy a obuv. U některých pozic zejména ve výrobě a logistice se setkáváme také se škodlivými vlivy pracovního prostředí a zaměstnavatel je tedy povinen poskytnout i osobní ochranné pracovní

prostředky jako jsou rukavice, přilby, ochranné brýle a jiné. Všechny tyto komponenty hradí plně zaměstnavatel.

Dovolená

Odpracuje-li zaměstnanec ve firmě alespoň rok, vzniká nárok na celkem 5 týdnů placené dovolené. Společnost tedy po roce práce poskytuje o týden víc dovolené, než je ustanoveno v zákoně.

Soft-skills školení

Zaměstnavatel pravidelně zajišťuje svým zaměstnancům nejrůznější školení v oblasti měkkých dovedností. Pro tato školení je najímána externí firma. Zaměstnanci se tak vzdělávají v oblastech jako je asertivní komunikace, poskytování zpětné vazby, týmová spolupráce, konflikt management a jiné. Tato školení se konají mimo závod v Písku, aby zaměstnanci nebyli rušeni, přičemž mají školení plně proplácena v rámci jejich pracovní doby.

2.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno papírovou formou a dotazníky byly prováděny zcela anonymně. Pro tento výzkum byl vytvořen dotazník, kde si zaměstnanci vždy vybírali z nabízených odpovědí. Dotazník také obsahoval dvě otevřené otázky. Kompletní dotazník je k dispozici v příloze této diplomové práce.

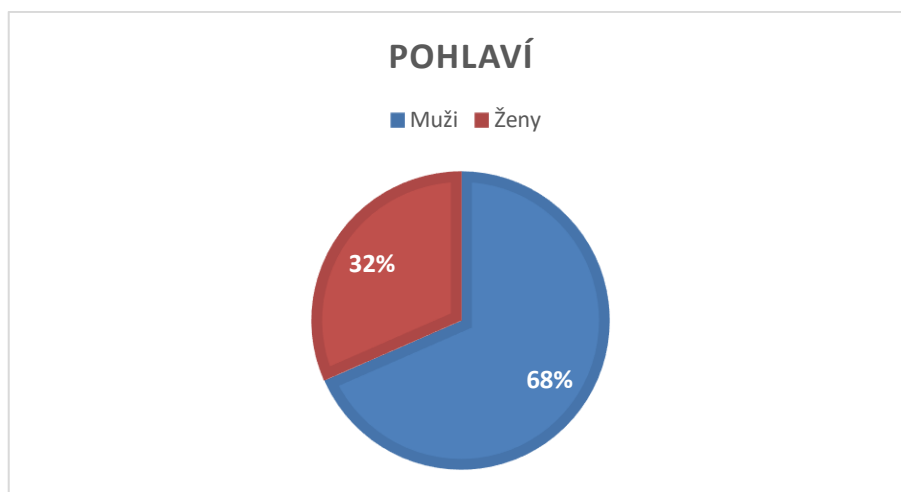
Ve společnosti je celkem 602 aktivních pracovníků. Pro dotazníkové šetření bylo rozdáno celkem 300 dotazníků. Z těchto 300 dotazníků bylo navraceno celkem 228 dotazníků, návratnost byla tedy celkem 76%. Pro svoje dotazníkové šetření jsem si vybral tři skupiny pracovníků - THP pracovníky, GAP leadery a operátory výroby, přičemž na pozici THP pracuje celkem 134 zaměstnanců, na pozici GAP leaderů 82 zaměstnanců a nejpočetnější skupinu tvoří operátoři výroby v celkovém počtu 386. Otázky, u nichž je možnost porovnání mezi těmito skupinami, budou dále doplněny o další grafy jednotlivých skupin.

Prvních pět otázek je zaměřeno na samotné respondenty. Dotazují se tedy na pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délku působení ve firmě a pracovní pozici. Tato část dotazníku nám tak dává představu o struktuře zaměstnanců ve společnosti a především přehled o tom,

jak jednotlivé výše uvedené skupiny pracovníků vnímají své pracovní prostředí a zda se toto liší v rámci jednotlivých pozic.

Na grafu níže vidíme, že mezi respondenty se nacházelo celkem 156 mužů, což představuje 68 % všech respondentů, a 72 žen, které tvoří menšinu, celkem 32 %.

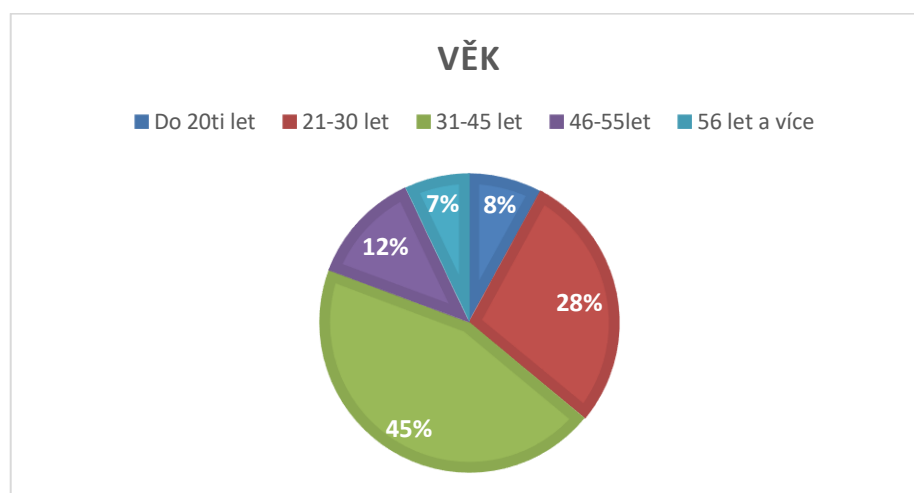
Obrázek 10: Graf rozdělení dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další otázka se zabývala věkem respondentů. Zde bylo celkem pět možností volby, které lze vidět v příloženém grafu. Pouze 8 % zaměstnanců spadá do skupiny do 20 let. Další skupinu ve věku od 21 do 30 let zastupuje 28 % respondentů. Nejpočetnější skupinu pak představují zaměstnanci ve věku od 31 do 45 let s celkovými 45 %. Poslední dvě skupiny ve věku od 46 let do 55 let a od 56 let nahoru jsou zastoupeny 12 % a 7 %.

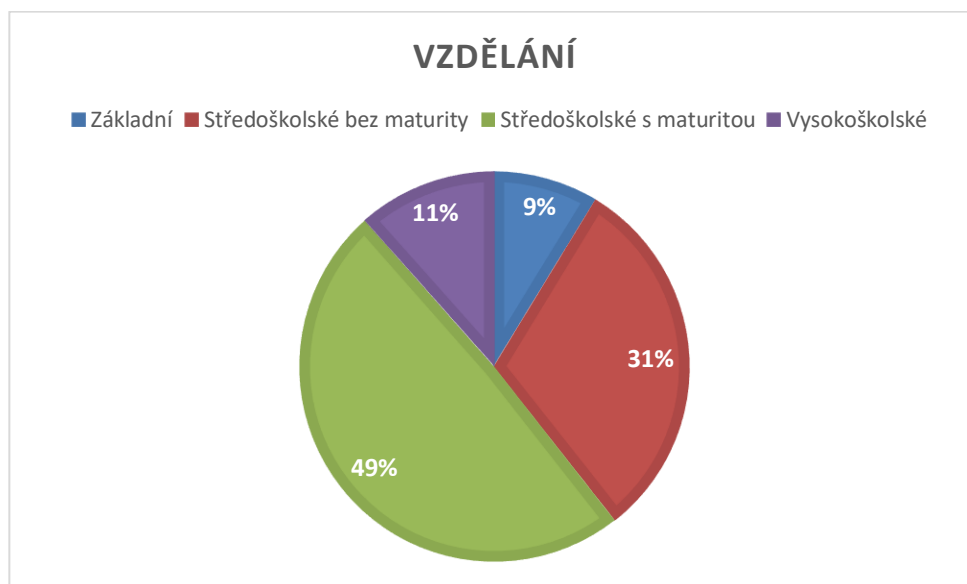
Obrázek 11: Graf rozdělení dle věku



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Třetí otázka se zajímala o vzdělání dotazovaných, přičemž dotazovaní mohli vybírat z celkem čtyř kategorií a to vzdělání základní, střední bez maturity, střední s maturitou či vysokoškolské. Nejpočetnější skupinu představují zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou a to celkem 49 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity, kterých bylo celkem 31 %. Další skupinu tvoří zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským, kterých bylo 11 % a pouhých 9 % pracovníků má vzdělání pouze základní. Jak se již dopředu dalo předpokládat, drtivá většina zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním se pohybuje na THP pozicích a naopak všichni zaměstnanci se vzděláním základním (kromě jednoho případu) pracují na pozici operátora.

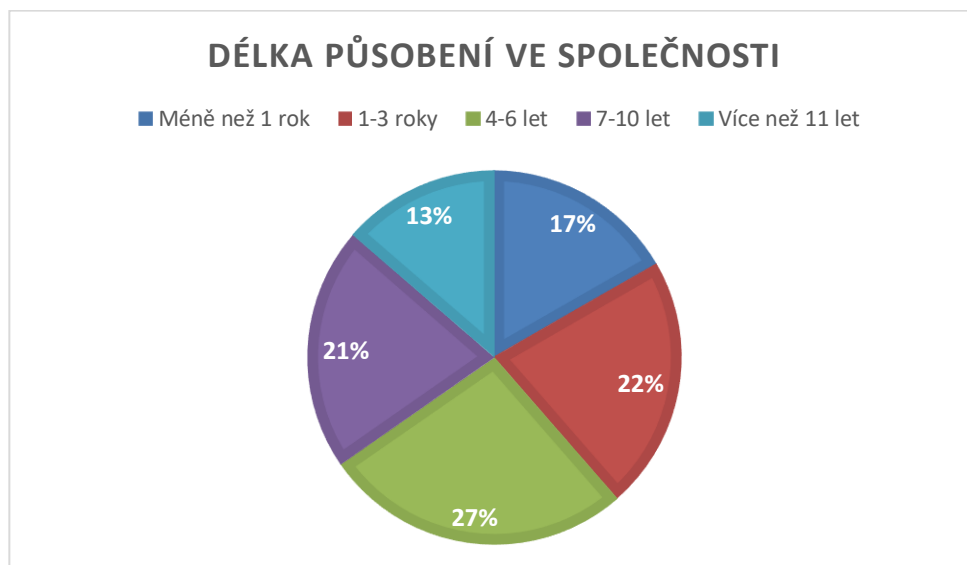
Obrázek 12: Graf rozdělení dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další otázka směřovala na délku působení ve firmě. Méně než jeden rok ve firmě pracuje 17 % dotazovaných zaměstnanců. Mezi 1 až 3 lety poté 22 % zaměstnanců a nejpočetnější skupinu s 28 % tvoří zaměstnanci, kteří působí ve firmě mezi 4 a 6 lety. Dále 21 % zaměstnanců pracuje ve firmě 7 až 10 let a 13 % z celkového počtu dotazovaných zde působí více než 11 let.

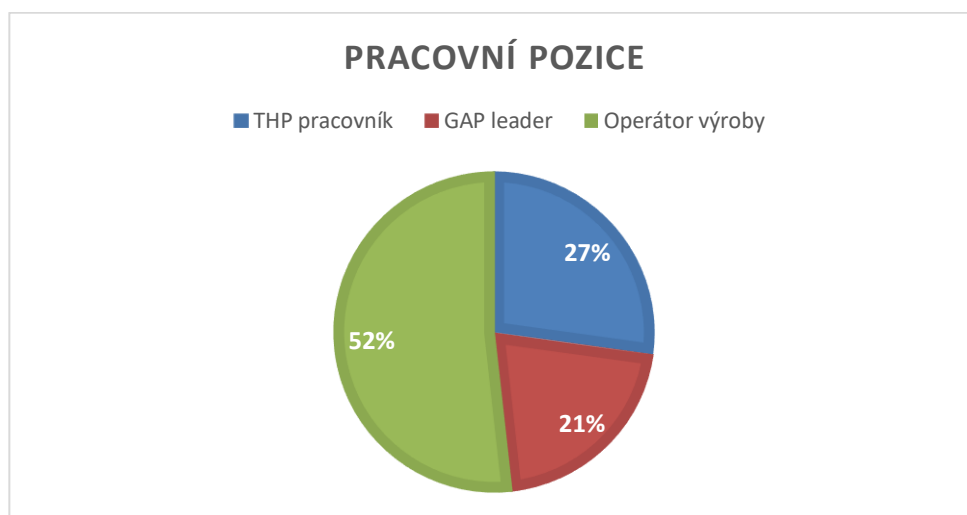
Obrázek 13: Graf rozdělení dle délky působení ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Poslední z pětice základních otázek tvoří dotaz na pracovní pozici zaměstnanců. Na výběr byly tři následující pozice: THP pracovníci s 27 %, dále GAP leaderi s 21 % a nejpočetnější skupinu zastupují operátoři výroby, kteří tvoří celých 52 % všech respondentů.

Obrázek 14: Graf rozdělení dle pracovní pozice

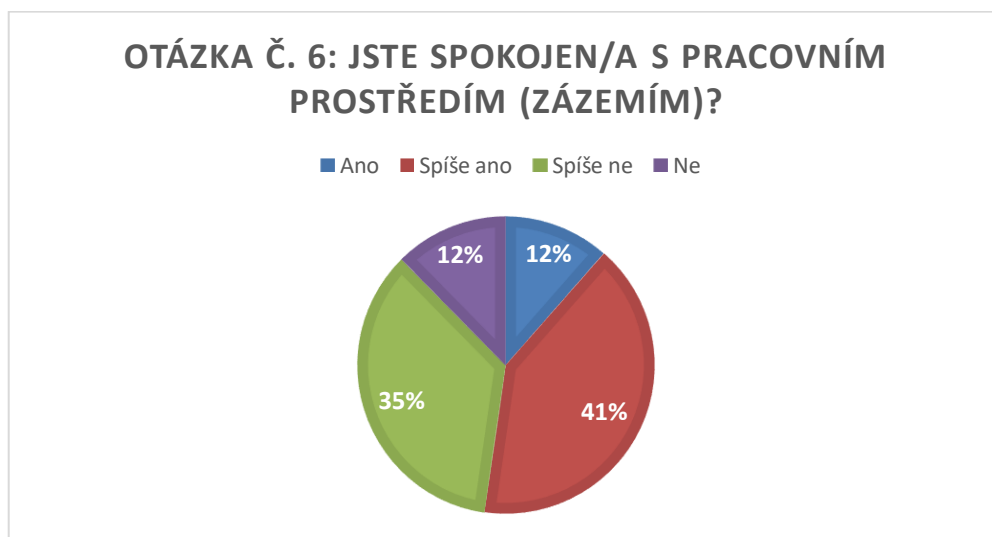


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Následující otázky se již zaměřovaly na spokojenost s konkrétními aspekty, přičemž odpovědi jsou vyhodnoceny ze dvou hledisek, a sice hromadně za všechny pracovníky a dále dle jednotlivých skupin zaměstnanců na základě pracovních pozic.

Otázka č. 6 se dotazuje na spokojenost s pracovním prostředím firmy. Nejčastější odpovědí u všech dotázaných, konkrétně v 41 % případů, bylo „spíše ano“. Druhá nejčastější odpověď zněla „spíše ne“ s 35%, a následující možnosti „ano“ a „ne“ byly vyrovnané po 12 %.

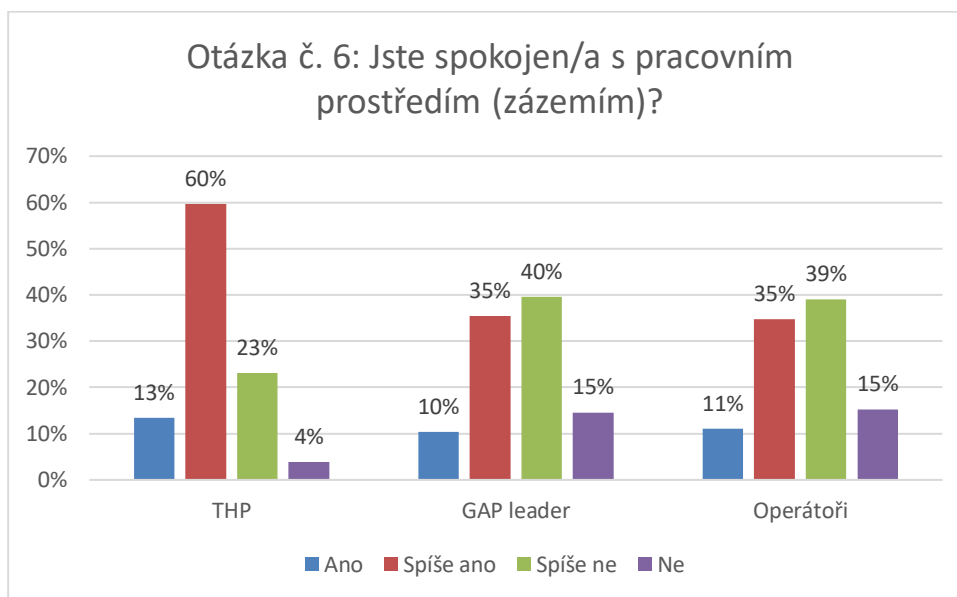
Obrázek 15: Graf spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Podíváme-li se na skupiny jednotlivě, můžeme si povšimnout, že výrazně spokojenější pracovníci jsou z úseku THP. Tato skupina pracovníků se z velké části pohybuje pouze v moderních kancelářích, a proto je jejich větší spokojenost pochopitelná. Odpovědi operátorů a GAP leaderů byly téměř totožné a výrazně negativnější, a to především z důvodu, že obě tyto skupiny se pohybují stále ve výrobě, kde není optimální a vždy čisté prostředí pro práci jako například v kanceláři.

Obrázek 16: Graf spokojenosti se zázemím

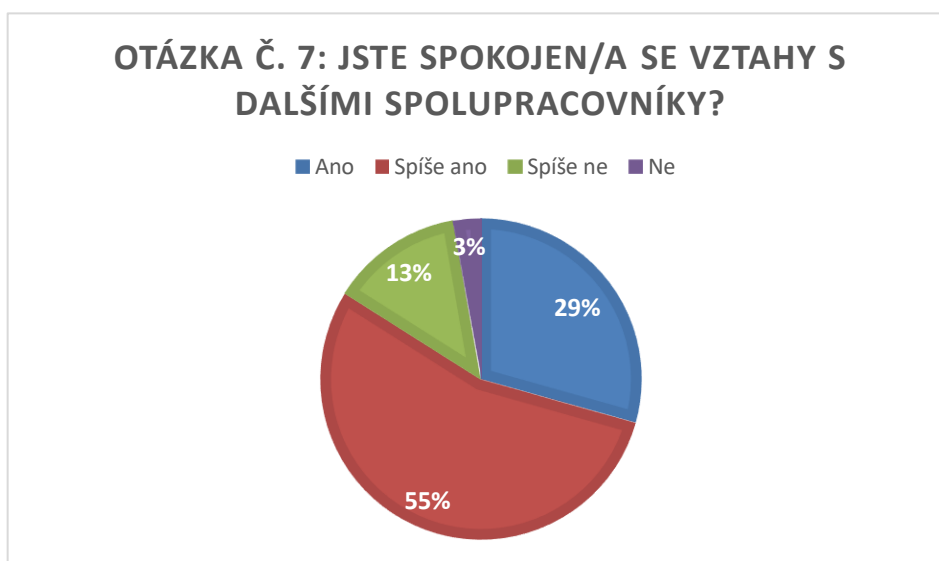


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se vztahy s dalšími spolupracovníky. Zde byla nejčastější odpověď „spíše ano“ a to celých 55 %. Jako druhá nejčastější odpověď se objevovalo „ano“ s 29 %. Pouze 13% pracovníků odpovědělo zápornou odpovědí „spíše ne“ a zbylé 3% odpovědí „ne“. Z tohoto můžeme vyhodnotit, že celých 84 % dotazovaných zaměstnanců vnímá své mezilidské vztahy na pracovišti pozitivně a není zde problém konfliktů nebo rivality mezi samotnými zaměstnanci.

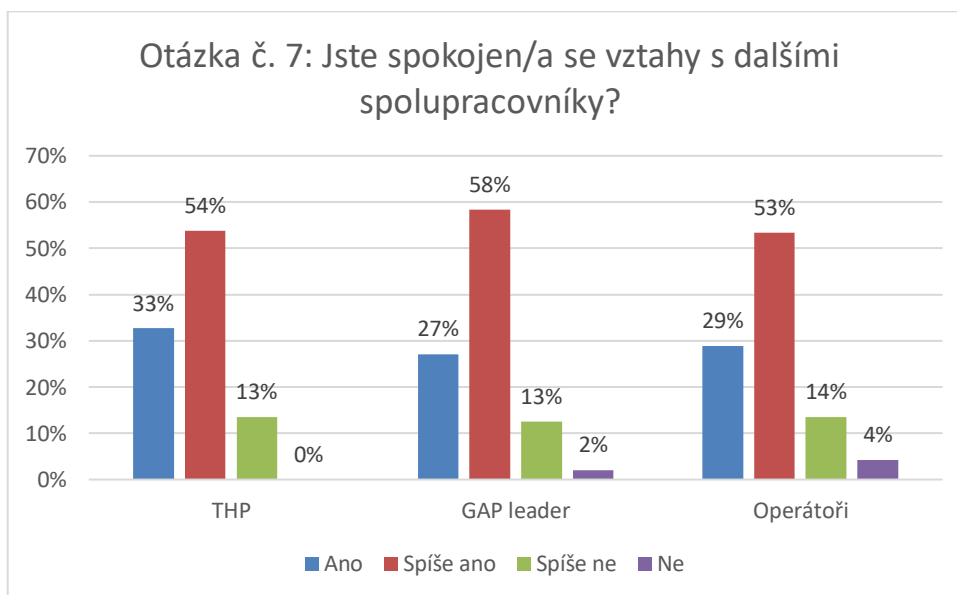
Podíváme-li se na skupiny pracovníků zvlášť, najdeme zde pouze malé rozdíly. O pár procent větší spokojenost opět můžeme vidět v kancelářích u THP pracovníků. Výsledky GAP leaderů a operátorů byly téměř totožné. Tomuto velmi dobrému výsledku jistě napomáhá i společnost Faurecia, která pravidelně pořádá různé firemní akce na utužování kolektivu a to jak pro THP pracovníky, tak také pro dělníky.

Obrázek 17: Graf spokojenosti se spolupracovníky



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Obrázek 18: Graf spokojenosti se spolupracovníky dle pracovní pozice

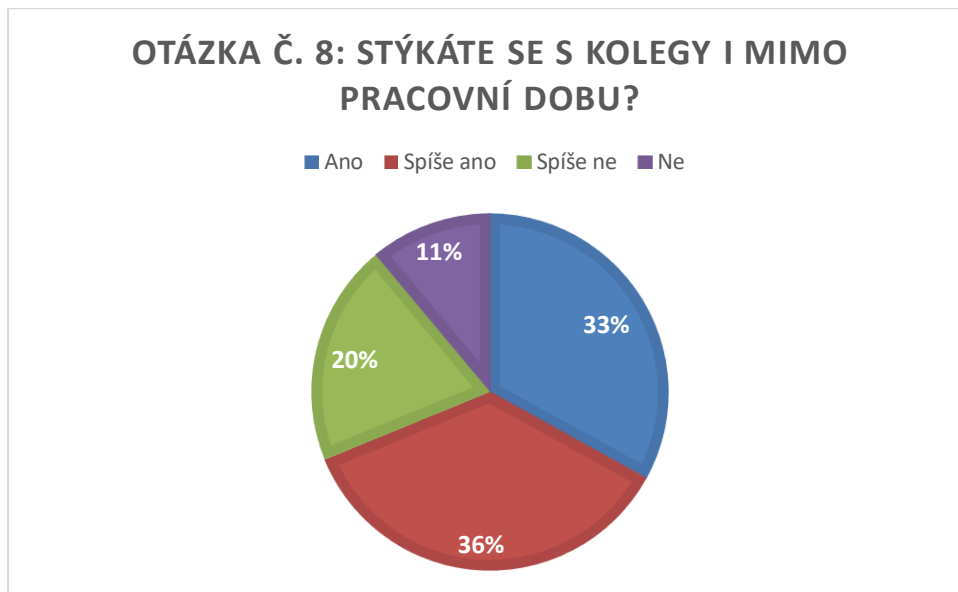


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 8 se zajímá o to, zda se pracovníci stýkají se svými kolegy i mimo pracovní dobu. 33 % dotazovaných odpovědělo „ano“. Dalších 36 % zaměstnanců odpovídalo „spíše ano“ a 20 % naopak odpovědělo „spíše ne“. Pouhých 11 % se s kolegy z práce vůbec nestýká. Celkově zde opět vidíme převažující kladné odpovědi a tedy obecně

přívětivé vztahy mezi zaměstnanci, což je velmi důležité a může to napomáhat k lepší týmové spolupráci a tím lepším pracovním výsledkům.

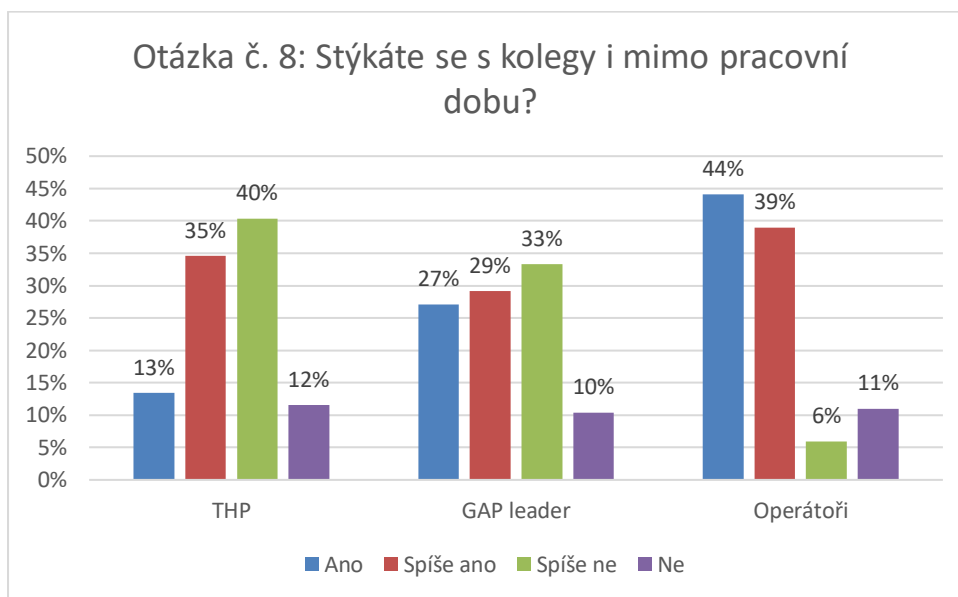
Obrázek 19: Graf týkající se vztahů s kolegy mimo pracovní dobu



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Při pohledu na skupiny odděleně zjistíme, že zdaleka nejvíce se stýkají operátoři výroby. V rozhovoru nám byly poskytnuty informace, že operátoři se potkávají po práci na fotbal či na posezení v hospodě a podobně. Právě tento fakt má dále vliv na celkové pozitivní vnímání pracovního prostředí, jak již bylo rozebráno výše. Dobrý pracovní kolektiv se tvoří nejen na pracovišti, ale právě i mimo práci, kdy si zaměstnanci mezi sebou vytváří také vztah kamarádský, což dále pozitivně ovlivňuje chování zaměstnanců na pracovišti, kde se poté více podporují a navzájem si pomáhají. U GAP leaderů již vidíme klesající tendenci a naprosto nejméně se stýkají THP pracovníci, kde pouze 13 % pracovníků volilo odpověď „ano“. Můžeme tedy vyhodnotit, že pracovní pozice hraje zásadní roli v tom, zda se zaměstnanci vídají mimo práci či nikoliv. Čím vyšší pozice, tím méně mají zaměstnanci zájem se scházet s kolegy i mimo pracovní dobu.

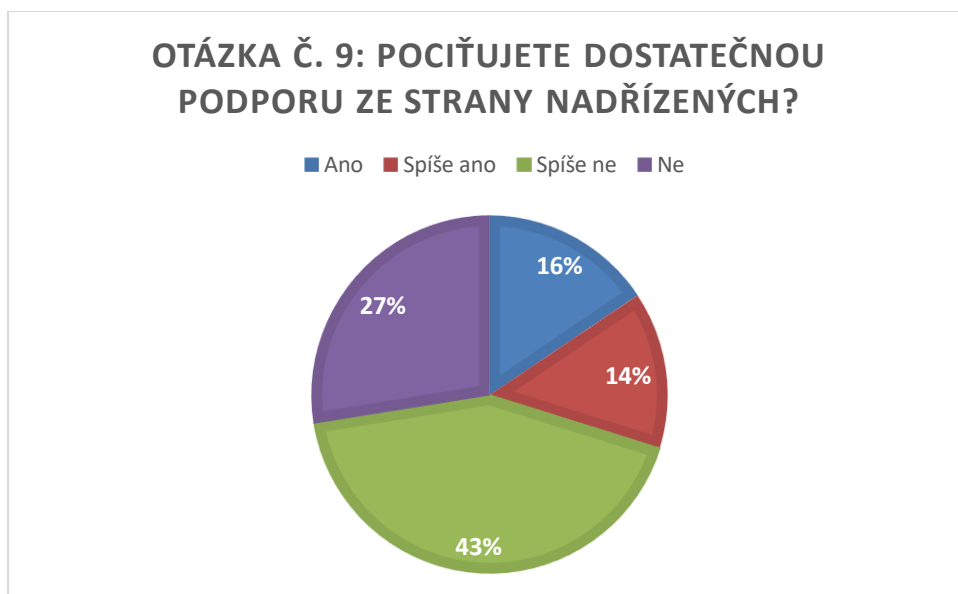
Obrázek 20: Graf týkající se vztahů s kolegy mimo pracovní dobu dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další otázka se dotazuje, zda pracovníci pocítují dostatečnou podporu ze strany svých nadřízených. Odpovědi byly následující: celých 43 % pracovníků uvedlo odpověď „spíše ne“, přičemž hned druhou nejrozsáhlejší odpovědí s 27 % bylo „ne“. „Ano“ nebo „spíše ano“ zaškrtnulo dohromady 30 % respondentů.

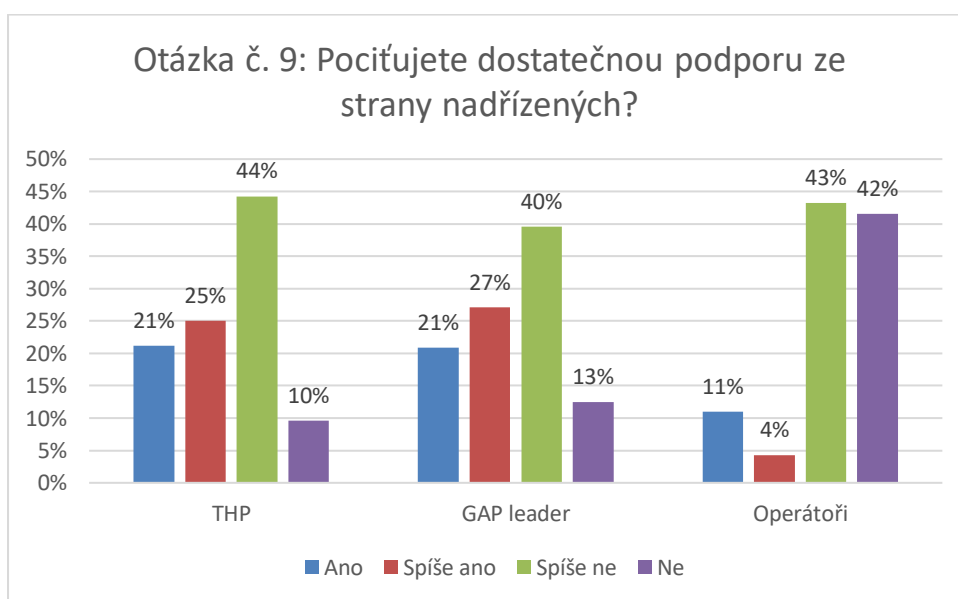
Obrázek 21: Graf ocenění podpory ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Budeme-li hodnotit skupiny jednotlivě, potom narazíme na fakt, že odpovědi THP pracovníků a GAP leaderů byly téměř totožné a tedy, že vždy nejrozsáhlejší odpověď je „spíše ne“ a na druhém místě poté odpověď „spíše ano“. Ovšem skupina operátorů měla výrazně větší nespokojenost se svými nadřízenými, jelikož 43 % operátorů uvedlo odpověď „spíše ne“ a 42 % uvádí odpověď „ne“. Celkem tedy 85 % operátorů bylo nespokojeno s podporou ze strany nadřízených. V této oblasti byl identifikován velký prostor pro zlepšení.

Obrázek 22: Graf ocenění podpory ze strany nadřízeného dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Následující otázka č. 10 se zabývá spokojeností pracovníků s kvalitou komunikace ze strany nadřízených. Celkem 54 % pracovníků odpovídalo „spíše ne“. Druhá nejčastější odpověď zněla „spíše ano“ s celkem 20 %, odpověď „ano“ zvolilo 15 % respondentů a odpověď „ne“ získala od zaměstnanců 11 %.

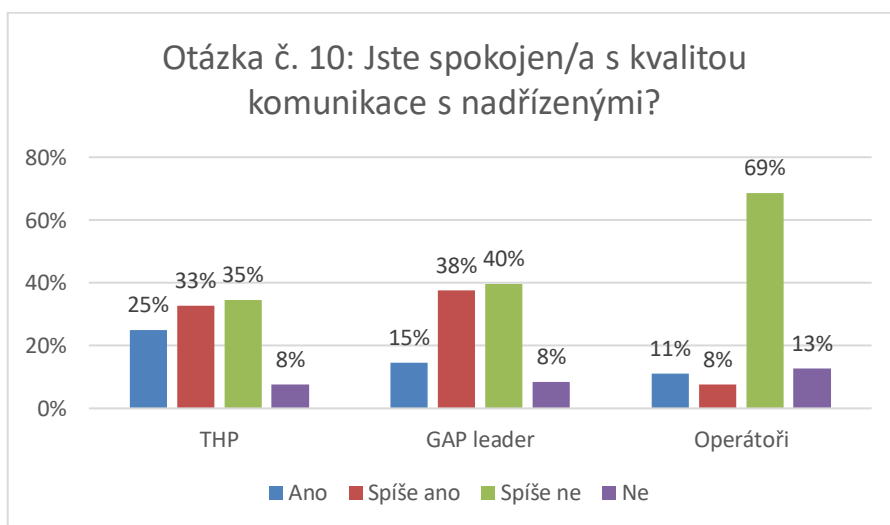
Obrázek 23: Graf kvalita komunikace



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Při analyzování výsledků po jednotlivých pozicích zjišťujeme podobný jev jako u otázky číslo 9 a to, že odpovědi THP pracovníků a GAP leaderů jsou velmi podobné, pouze odpovědi operátorů jsou velmi negativní. Celých 69 % operátorů uvádí odpověď „spíše ne“ a dalších 13 % uvádí odpověď „ne“. Celkem tedy 82 % operátorů není spokojeno s kvalitou komunikace ze strany svého nadřízeného, což jsou v tomto případě GAP leaderi. Kvalita komunikace by tedy opět měla být jedním z témat, kterým by se společnost měla do budoucna zabývat v rámci zvýšení motivace zaměstnanců.

Obrázek 24: Graf komunikace s nadřízenými



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 11 se zabývala spokojeností se stylem řízení nadřízeného. Zde můžeme vidět velmi různorodé odpovědi, avšak nejvíce se objevovala odpověď „spíše ne“, a to v 32 % případů. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „ne“, která dostala 29 %. Dále odpověď „ano“ a „spíše ano“ se objevila dohromady v 39 % případů. Je tak zřejmé, že převládá všeobecná nespokojenost s vedením nadřízeného, což opět vytváří prostor pro zlepšení a to zejména v oblasti komunikace.

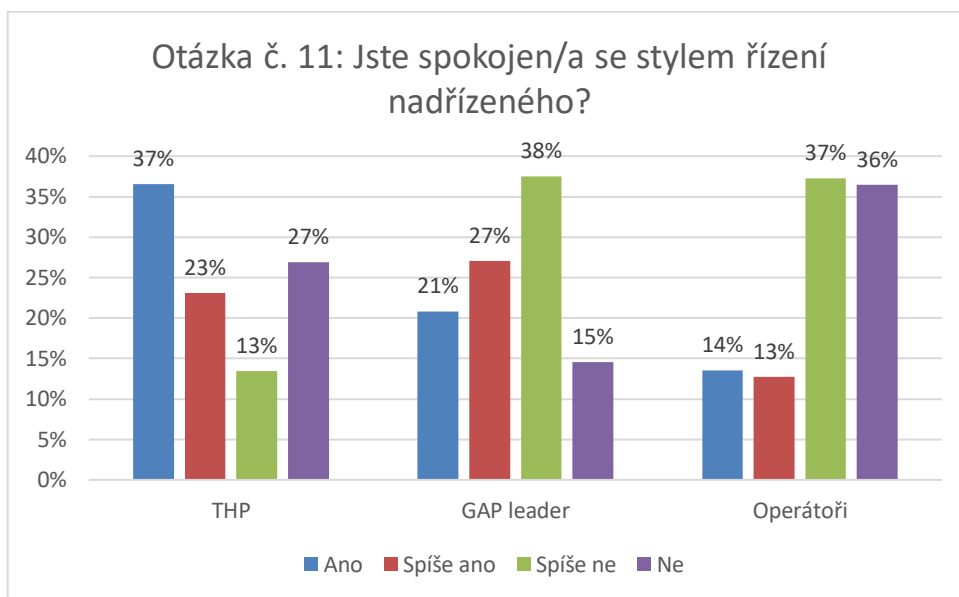
Obrázek 25: Graf spokojenosti stylu řízení



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Za nejspokojenější skupinu dle zjištěných odpovědí považujeme opět skupinu THP pracovníků, kde spokojeno bylo celých 70 % dotazovaných. Naopak u operátorů výroby se dle očekávání setkáváme se značnou nespokojeností, kdy celých 73 % operátorů uvádí zápornou odpověď. U GAP leaderů si můžeme povšimnout rozdílů oproti THP pracovníkům, kdy v této otázce je procento záporných odpovědí výraznější než u předešlých odpovědí.

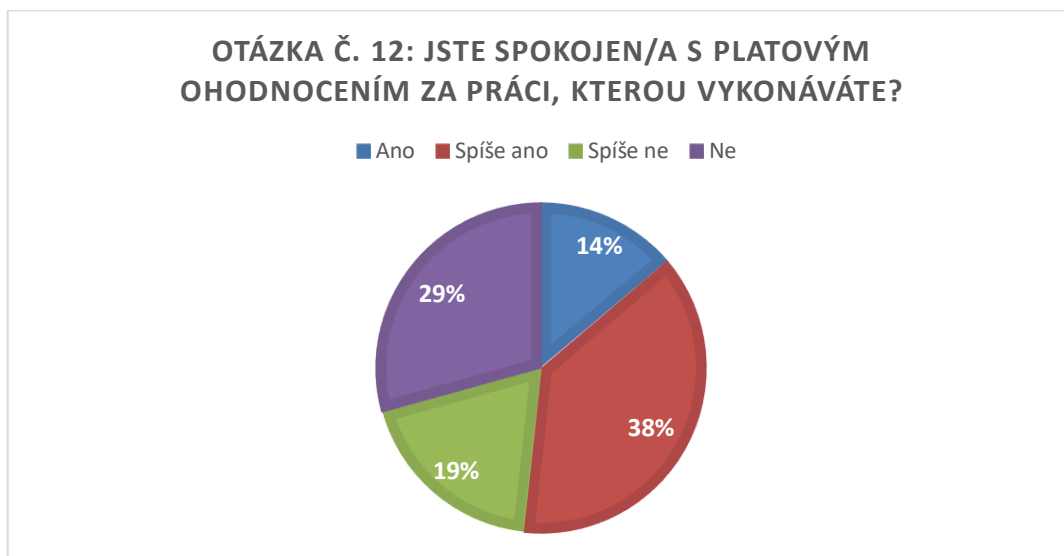
Obrázek 26: Graf spokojenosti stylu řízení dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Následující otázka č. 12 se dotazovala na spokojenost s platovým ohodnocením za vykonávanou práci. Nejčastější odpověď získala 38 % všech dotázaných a byla to odpověď „spíše ano“. S 28 % se poté jako druhá nejčastější odpověď objevovalo „ne“ a odpověď „spíše ne“ dosáhla 19 %. Pouze 14 % dotazovaných zaměstnanců je se svou mzdou zcela spokojeno.

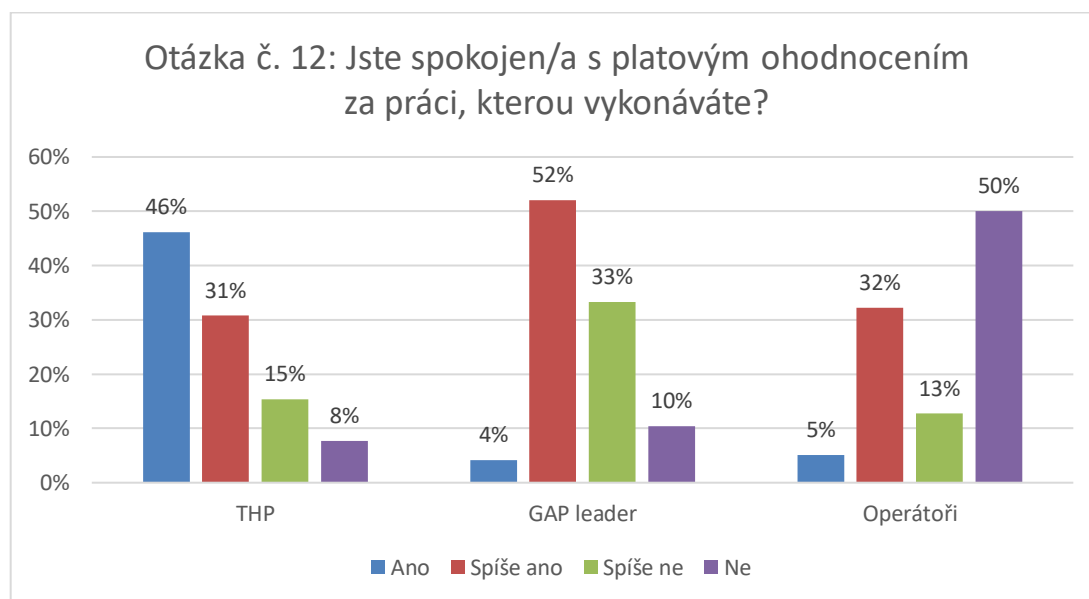
Obrázek 27: Graf spokojenosti s platovým ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Analýza po jednotlivých pracovních pozicích odhalila, že nejspokojenějšími pracovníky jsou THP pracovníci, přičemž celkem 77 % těchto zaměstnanců je spokojeno se svým platovým ohodnocením. Dále 52 % GAP leaderů nejvíce odpovídalo možností „spíše ano, odpověď „ano“ zvolily pouze 4 % GAP leaderů. Můžeme tedy říci, že i u těchto pracovníků převažuje spokojenost. U operátorů výroby pak převažuje s 50 % odpověď „ne“ a 13 % operátorů odpovídá „spíše ne“. U této skupiny pracovníků tedy opět pozorujeme nespokojenost, která může být způsobena hlavně flexibilní částí mzdy, která činí 5 %. Zaměstnanci z tohoto hlediska trpí značnou demotivací, kdy se zde uplatňuje princip kolektivní viny – pracovníci přichází o flexibilní část mzdy i v případě, že kupříkladu jiná směna nesplní výrobní limit. Tento demotivační prvek by měl být přehodnocen vedením firmy a být upraven tak, aby pracovníci byli naopak motivováni k dosažení lepších výkonů a tedy i mzdy.

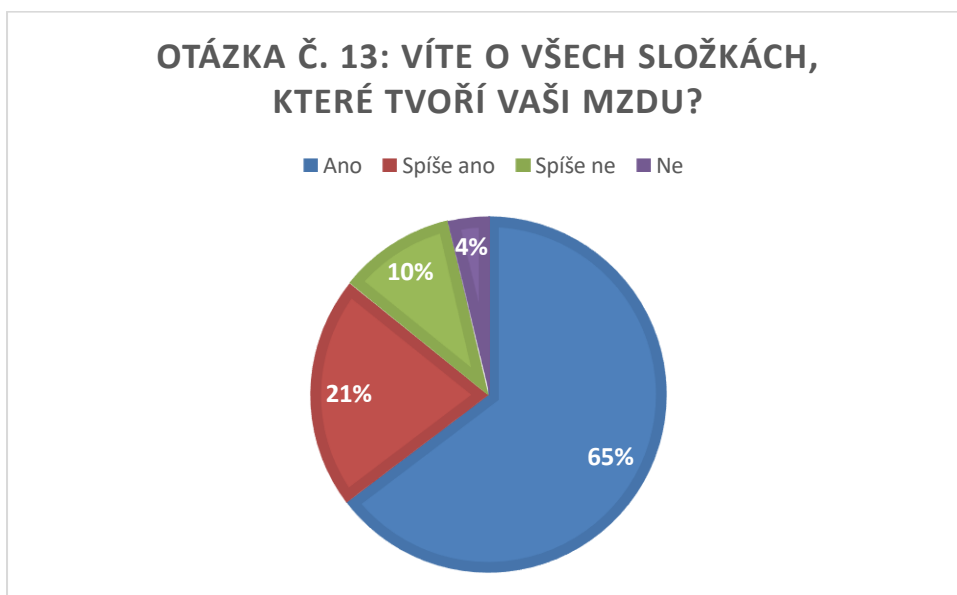
Obrázek 28: Graf spokojenosti s platovým ohodnocením dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se dále zabývalo důležitou otázkou, zda zaměstnanci vůbec ví o všech složkách, které tvoří jejich mzdu. Celých 65 % dotazovaných zaznačilo odpověď „ano“ a dalších 21 % „spíše ano“. Pouze 14 % pracovníků tak přiznalo neznalost

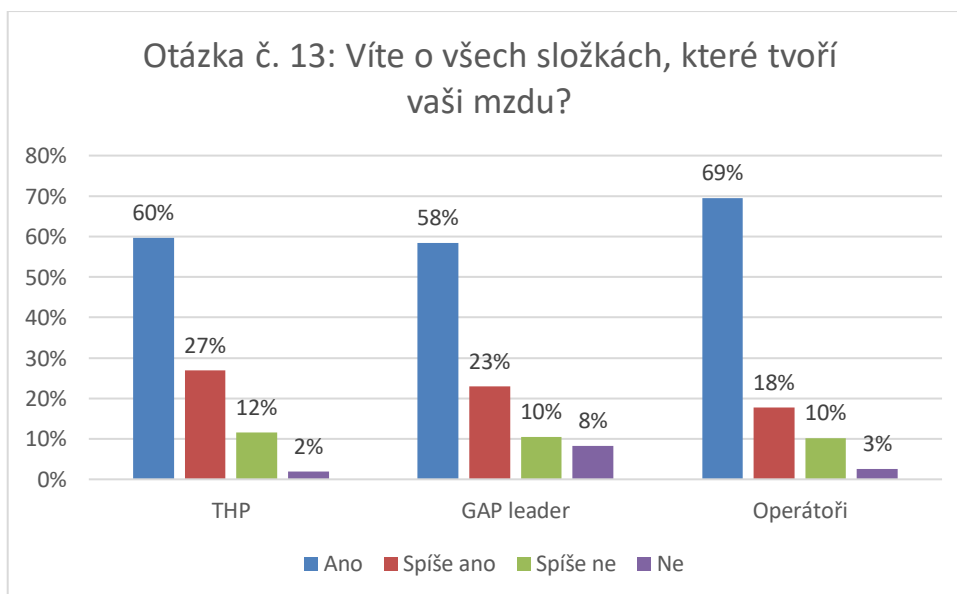
Obrázek 29: Graf znalosti složek, které tvoří mzdu



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z pohledu skupin odděleně se nám dostává výsledek téměř totožný, u všech dotazovaných skupin zastává největší zastoupení odpověď „ano“, dále potom „spíše ano“. Předposlední odpovědí je „spíše ne“ a u všech skupin dostala nejmenší počet hlasů odpověď „ne“, která se pohybuje od 2 % do 8 %.

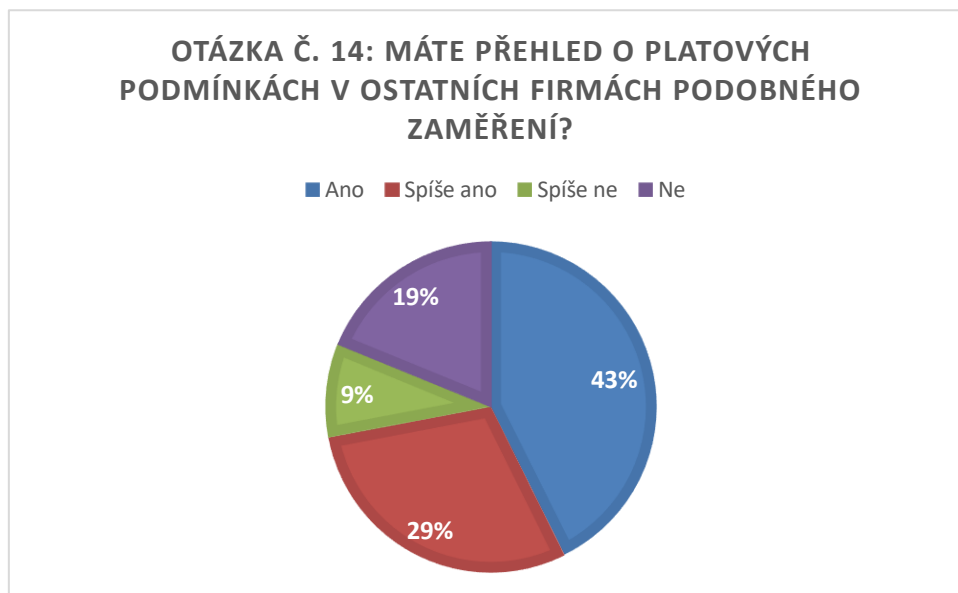
Obrázek 30: Graf znalosti složek, které tvoří mzdu dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V otázce č. 14 je řešen přehled o platových podmínkách v ostatních firmách podobného zaměření jako je společnost Faurecia. Celkem 43 % zaměstnanců odpovědělo „ano“. Odpověď „spíše ano“ volilo 29 % respondentů a zbývajících 28 % dotazovaných se vyjádřilo záporně odpovědí „spíše ne“ nebo „ne“.

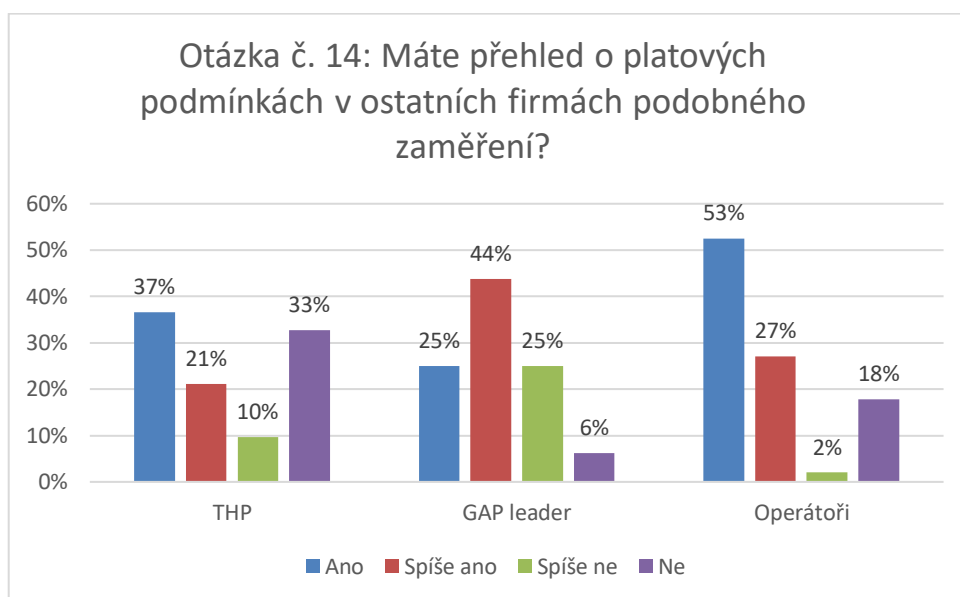
Obrázek 31: Graf přehled platových podmínek v jiných firmách



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Pokud se podíváme, jak odpovídaly skupiny jednotlivě, zjistíme, že největší přehled o ostatních podmínkách v jiných firmách mají jednoznačně operátoři výroby s celkovým počtem 53 % odpovědí „ano“ či 27 % „spíše ano“. Naopak nejmenší přehled má skupina THP pracovníků s celkovým počtem 43 %. Tato problematika jistě souvisí s nespokojeností operátorů ve společnosti, na základě které se tak více zajímají o pracovní podmínky u konkurenčních firem.

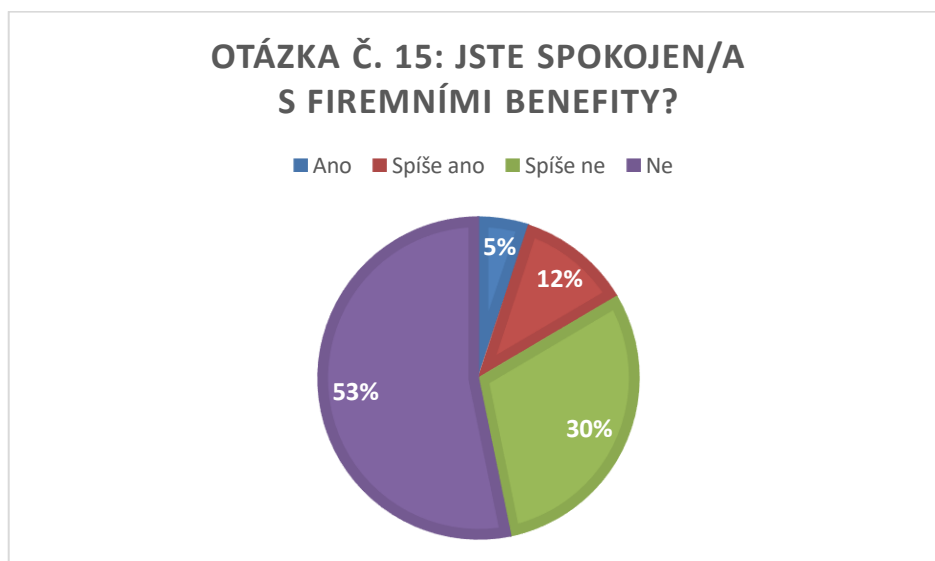
Obrázek 32: Graf přehled platových podmínek v jiných firmách dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Následující otázka zjišťovala problematiku firemních benefitů a celkovou spokojenost zaměstnanců v této oblasti. Celkem v 53 % případů byla zaznamenána odpověď „ne“, přičemž druhou nejčastější odpovědí bylo „spíše ne“, a to od 30 % dotazovaných. Pouze 17 % zaměstnanců vyjádřilo spokojenost s firemními benefity. Vzhledem k velkému množství poskytovaných benefitů popsaných v kapitole 1.8.2, je tato odpověď poněkud překvapivá a spíše bychom očekávali, že zaměstnanci ocení toto rozmanité spektrum výhod, které jim firma zajišťuje. Téma bylo dále rozebíráno v otázce č. 16, přičemž bylo zjištěno, že značná nespokojenost pramení spíše z nevědomosti o všech možnostech firmou poskytovaných benefitů a odhalila také další bonusy, které by zaměstnanci rádi zařadili do seznamu.

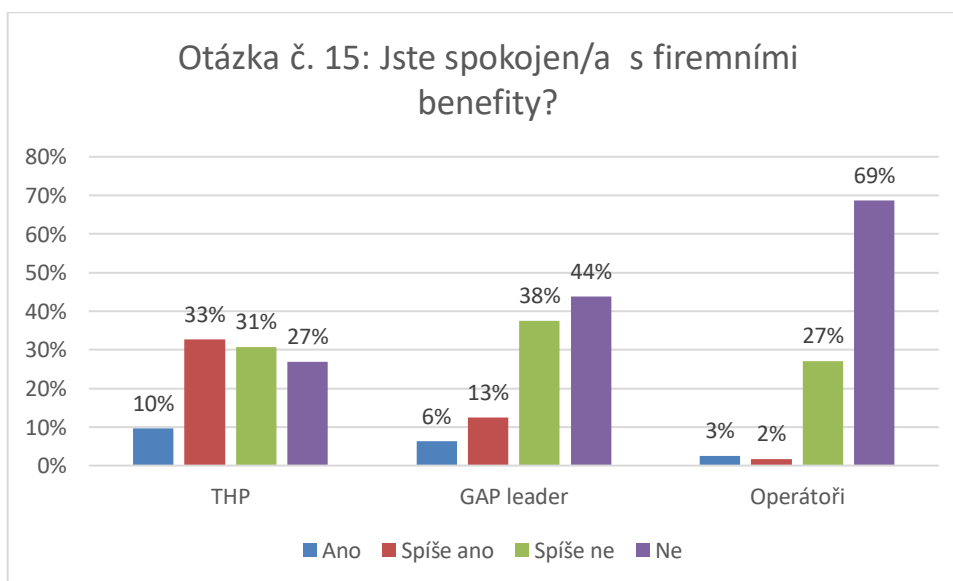
Obrázek 33: Graf spokojenosti s firemními benefity



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Pokud se na otázku č. 15 podíváme detailněji, zjistíme, že nejvíce nespokojená skupina je skupina operátorů. Celých 95 % operátorů je nespokojeno s firemními benefity. U skupiny GAP leaderů je nespokojeno celkem 81 % a u THP pracovníků se negativní odpověď objevila v 58 % případů. Zde se nám opětovně potvrdilo, že benefitní systém je vnímán značně negativně a měl by být předmětem diskuze vedení společnosti.

Obrázek 34: Graf spokojenosti s firemními benefity dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 16 byla koncipována jako otevřená, kdy cílem bylo zjistit konkrétní návrhy zaměstnanců, co by dle jejich názoru nemělo mezi firemními benefity chybět a tedy co by nejvíce ve své pozici ocenili.

U THP pracovníků se objevovaly nejčastěji odpovědi typu:

- Sick days
- Stravenky
- 13. a 14. plat
- Příspěvek na nákup nového auta, kterým Faurecia dodává komponenty
- Snížení denní pracovní doby
- Zvýšení počtu dnů dovolené
- Příspěvek na dovolenou
- Home office

U GAP leaderů jsme nejčastěji dostávali odpovědi:

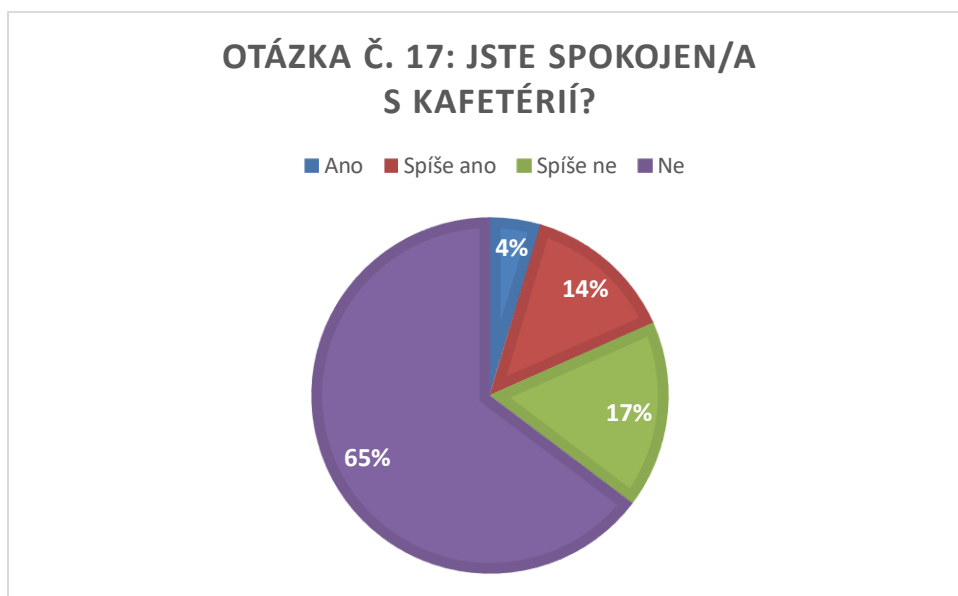
- Stravenky
- Více soft skills školení
- 13. plat
- Příspěvek na bydlení
- Příspěvek na dovolenou
- Sportovní turnaje
- Fitness a wellness v prostorách závodu

Operátoři výroby navrhovali nejčastěji tyto nápady:

- Příspěvek na dovolenou
- 13. plat
- Sick days
- 100% příplatek za víkend
- Výuka cizího jazyka
- 6 týdnů dovolené
- Výuka cizího jazyka v pracovní době
- Stravenky

Otázka č. 17 se věnuje již konkrétnímu typu firemního benefitu, který je velkým tématem mezi všemi zaměstnanci. Jedná se o Kafeterii, kterou zajišťuje společnost SODEXO, přičemž 82 % zaměstnanců napříč všemi pozicemi vyjadřuje svůj nesouhlas s tímto benefitem. Pouhých 18 % zaměstnanců uvedlo při dotazu na spokojenost za svoji odpověď „ano“ či „spíše ano“.

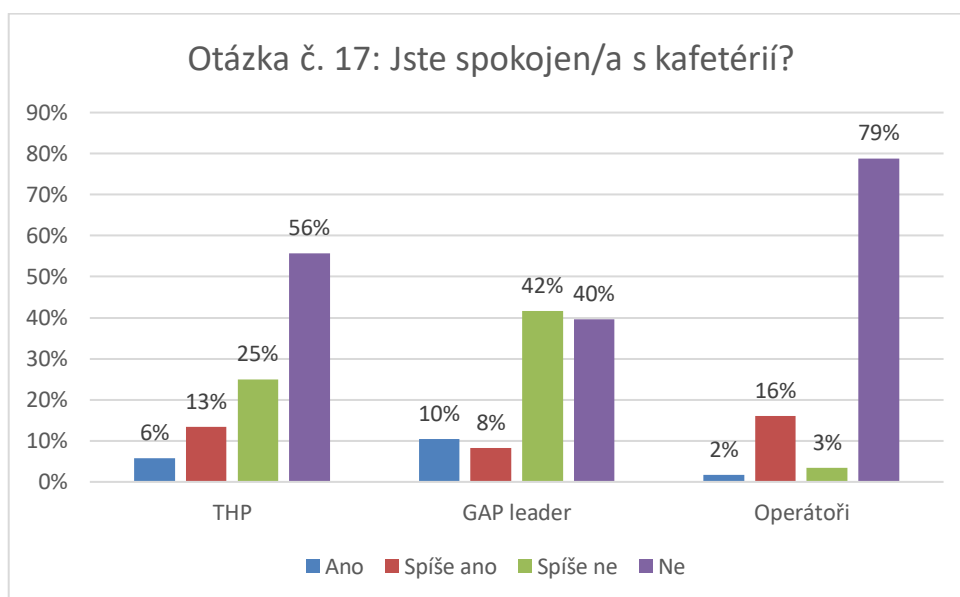
Obrázek 35: Graf spokojenosti s kafeterií



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Při zkoumání jednotlivých skupin zjišťujeme, že na všech pozicích nám zaměstnanci vyjádřili velmi podobné procento nespokojenosti. U operátorů výroby uvedlo 79 % pracovníků odpověď „ne“ a 3 % operátorů uvedli „spíše ne“. Celkem tedy 82% operátorů nesouhlasí s tímto benefitem. U GAP leaderů jsme dostali ve 40 % odpověď „ne“ a 42 % zaměstnanců odpovídalo „spíše ne“, celkem tedy opět 82 % nespokojeno. U THP pracovníků celkem 56 % uvedlo „ne“ a 25 % vybralo možnost „spíše ne“. Celkem tedy 81 % THP pracovníků je opět nespokojena. Konkrétně tedy u kafeterie, která je poskytována společností SODEXO, vnímáme potřebu lepšího, více motivačního nastavení podmínek.

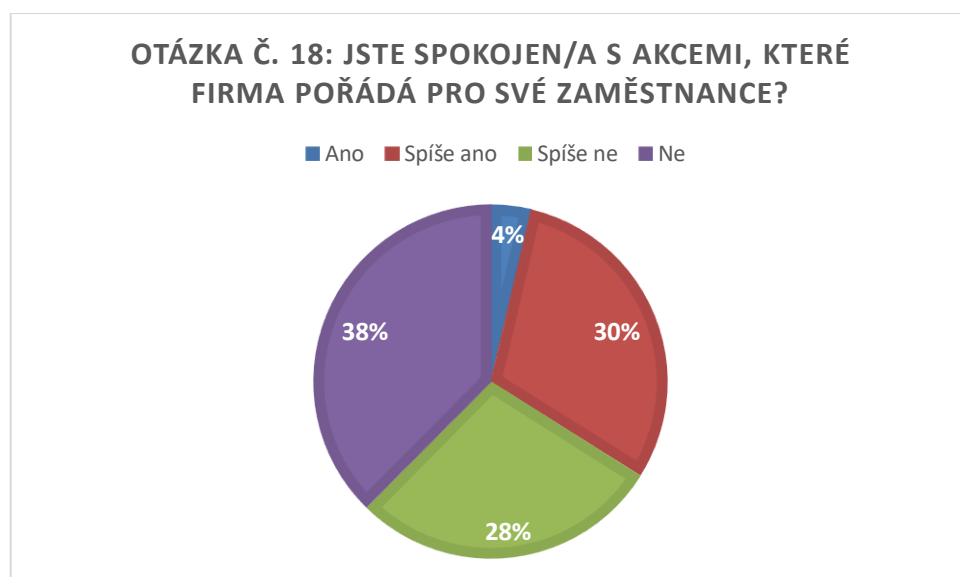
Obrázek 36: Graf spokojenosti s kafetérií dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 18 je zaměřena na spokojenost s firemními akcemi. Napříč všemi skupinami zaměstnanců jsme dostali 38 % odpovědí „ne“ a 28 % odpovědí „spíše ne“, celkem tedy 66 % zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s pořádanými akcemi ze strany zaměstnavatele. Pouhých 34 % pracovníků odpovídalo na otázku „ano“ či „spíše ano“.

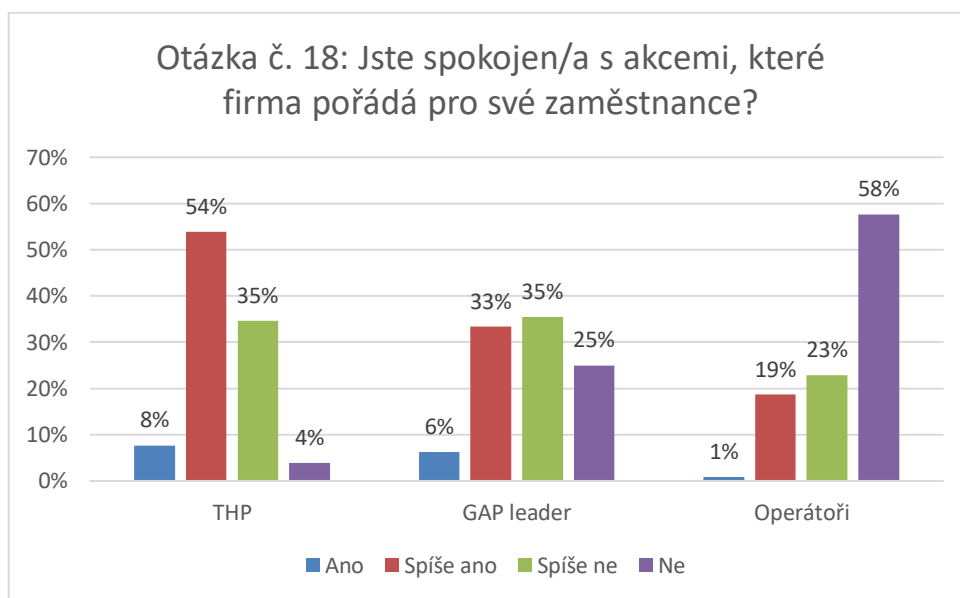
Obrázek 37: Graf spokojenosti s akcemi pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Při pohledu na jednotlivé skupiny zjišťujeme, že největší nespokojenost s akcemi je opět z řady operátorů s celkem 80 %. U GAP leaderů jsme dostali negativní odpovědi u 60 % pracovníků a pouze u THP pracovníků byla nespokojenost nižší než polovina a to celkem 39 %. I v této oblasti firemních benefitů je určitý prostor pro zlepšení.

Obrázek 38: Graf spokojenosti s akcemi pro zaměstnance dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Následující otázka č. 19 byla opět otevřená a zajímala se o faktory v práci, které považují pracovníci za nejvíce demotivující.

U THP pracovníků jsme nejčastěji zaznamenali tyto odpovědi:

- Komunikace s jinými odděleními
- Chybějící motivace
- Kafeterie
- Časté změny priorit
- Stres
- Časté střídání lidí na vedoucích pozicích
- Odbornost podřízených
- Dlouhé schvalovací procesy

Ze strany GAP leaderů byly tyto odpovědi:

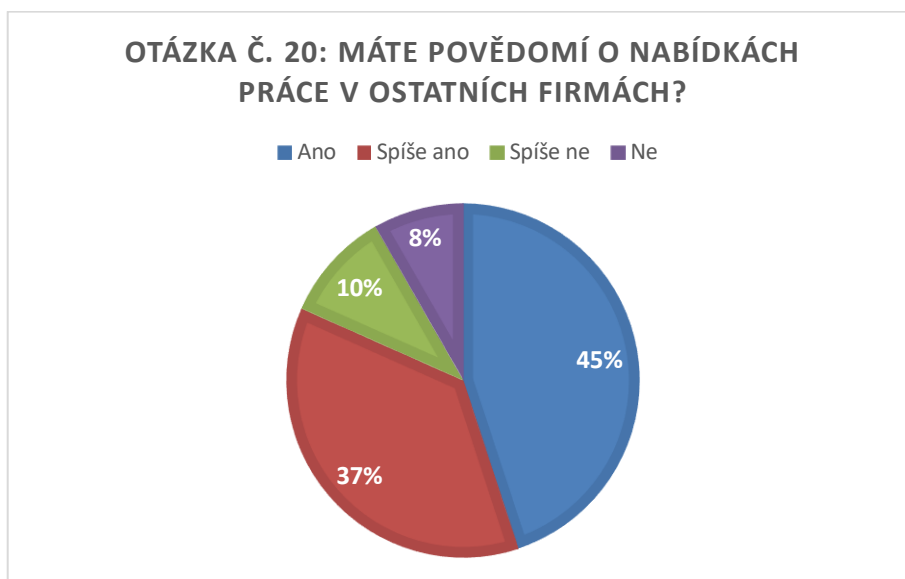
- Vysoká fluktuace operátorů
- Kafeterie
- Špatná kvalita kantýny
- Finanční ohodnocení
- Práce pod tlakem
- Práce s hloupými lidmi
- Nátlak

U operátorů výroby jsme nejčastěji získávali odpovědi typu:

- Nastavení prémie, možnost jejich ovlivnění
- Komunikace
- Ignorance názorů a podnětů
- Kafeterie
- Nedostatečné uznání
- Nedostatečné finanční ohodnocení
- Práce nad rámec smlouvy
- Stres, shon

Předposlední dvacátá otázka se zabývá tím, zda mají zaměstnanci povědomí o nabídkách práce ostatních firem. U 45 % zaměstnanců jsme dostali odpověď „ano“ a dalších 37 % uvedlo odpověď „spíše ano“. Celkem tedy 82 % zaměstnanců má povědomí o ostatních nabídkách práce v různých jiných firmách. Toto zjištění by mělo být varovným signálem pro zaměstnavatele a podpořit tak snahu vedení společnosti si své zaměstnance udržet a snažit se vylepšit aspekty, se kterými jsou pracovníci nespokojeni.

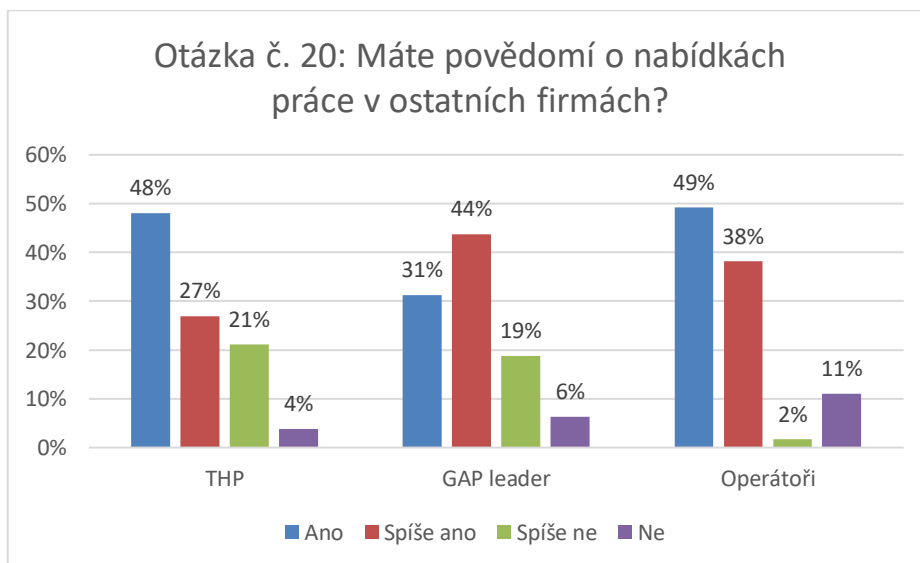
Obrázek 39: Graf povědomí o nabídkách práce



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf po jednotlivých skupinách pracovníků nám ukazuje, že jednoznačně nejlepší povědomí o ostatních nabídkách práce mají operátoři výroby, kteří uvedli kladnou odpověď v 87 % případ. Toto vysoké procento zřejmě opět souvisí s všeobecnou vysokou nespokojeností operátorů v práci. U GAP leaderů i THP pracovníků se objevila pozitivní odpověď celkem od 75 % respondentů.

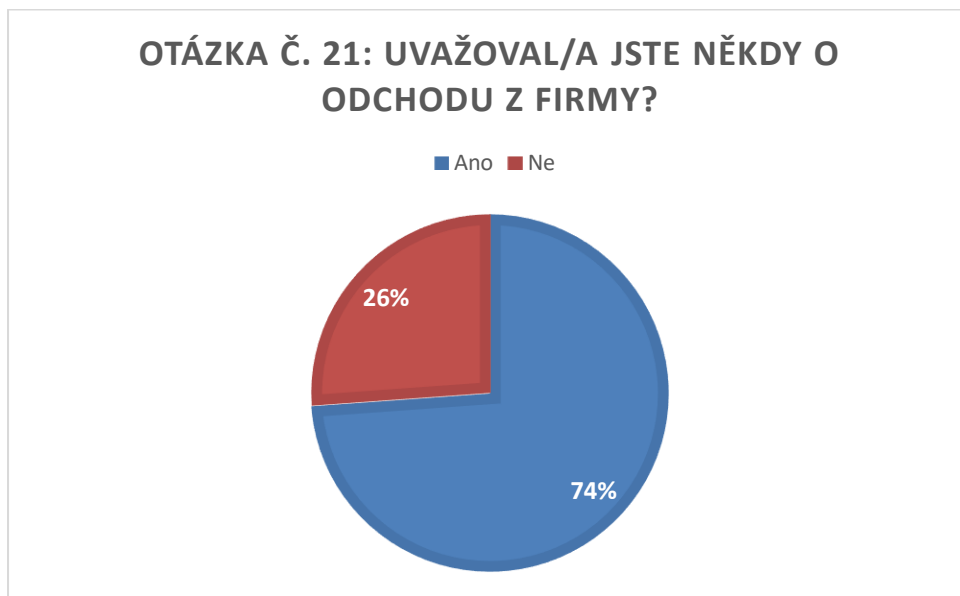
Obrázek 40: Graf povědomí o nabídkách práce dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Závěrečná otázka byla zaměřena na fakt, zdali zaměstnanci již někdy uvažovali o odchodu ze společnosti, přičemž celkem 74 % dotazovaných se vyjádřilo kladně. Zbylých 26 % zaměstnanců prozatím nad odchodem z firmy neuvažovalo.

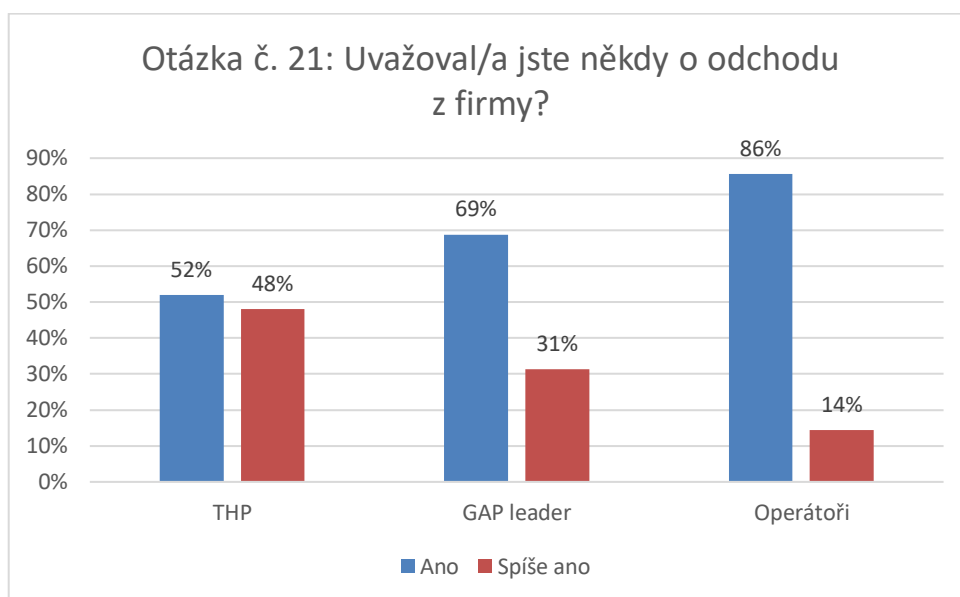
Obrázek 41: Graf úvaha o odchodu z firmy



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Na posledním grafu níže vidíme, že největší procento kladných odpovědí nám poskytli operátoři výroby, kteří odpovídali celkem v 86 % případů kladně. U GAP leaderů dostáváme kladnou odpověď v 69 % a u THP pracovníků jsme dostali téměř vyrovnané hodnoty, a sice 52% odpovídalo „ano“ a 48% „ne“. Nejvyšší procento u operátorů může být s velkou pravděpodobností zapříčiněno opět jejich nespokojeností s ostatními faktory v zaměstnání.

Obrázek 42: Graf úvaha o odchodu z firmy dle pozice



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

2.6 Rozhovor

Pro rozšíření a dosažení komplexnějších informací byla následně zvolena metoda rozhovoru, která potvrdila zjištěné odpovědi z dotazníkového šetření a poskytla tak konkrétnější náhled na vnímání zaměstnanců jejich systému odměňování. Na rozhovor přistoupili celkem čtyři zaměstnanci, kteří si našli čas dále osobně probrat jednotlivé otázky. Rozhovor poskytla jednak samotná personální ředitelka celého píseckého závodu paní Ivana Burkoňová, a následně také tři GAP leadeři, a to slečna Štěpánka Novotná, pan Jakub Majer a pan Petr Kolář.

2.6.1 Rozhovor s GAP leadery

První otázka směřovala na největší motivační prvek pro operátory výroby. Všichni dotázaní se shodovali, že především finanční stránka je velmi důležitá, ne-li rozhodující. Pan Kolář se vyjádřil, že vidí jako velice důležitou i týmovou spolupráci a budování vztahů, které je na jejich oddělení logistiky na vysoké úrovni. Pochválil i vstřícný přístup nadřízených k podřízeným, což je podle něj jedním z důvodů, proč zde hodně operátorů setrvává. Jakub Majer hovořil o pohyblivé části mzdy a rovněž o některých zajímavých

benefitech. Slečna Novotná ještě doplnila informaci o jistotě zaměstnání a stabilní firmě, v níž se zaměstnanci nemusí obávat, že by přišli o svoji práci.

V druhé otázce jsem se dotazoval na výši mzdy, a zda jsou dle názorů GAP leaderů operátoři s výší své mzdy spokojeni. Zde se odpovědi různily. Pan Jakub se nechal slyšet, že operátoři jsou velmi nespokojeni se mzdou a často jsou na toto téma stížnosti. Pan Petr je naopak toho názoru, že GAP leadeři jsou všeobecně ve firmě spokojeni. Slečna Novotná ještě dodala, že v porovnání s ostatními společnostmi se operátoři mají ve Faurecii velmi dobře. Všichni GAP leadeři se shodovali v názoru, že samozřejmě každý z operátorů vždy odpoví, že by potřeboval více peněz, nicméně všichni si společně uvědomují, že se jedná o motivaci krátkodobou.

Následující otázka byla směřována k výši platu, konkrétně zda je plat vůči vykonávané práci adekvátní. Pan Petr si myslí, že na oddělení, kde pracuje, je nastavená výše platů pro operátory v pořádku a je odpovídající. Zároveň dodává, že u kolegů na výrobě jsou platové podmínky horší a bylo by potřeba se nad tímto oddělením zamyslet. Pan Majer je právě z oddělení výroby a upřesňoval informace o fungující polyvalenci, kde jeden zaměstnanec by měl umět vykonávat všechny druhy práce, ale bohužel se to často neděje a lidé nejsou ochotni se učit práci na dalších linkách. Navrhoval by proto těmto šikovným pracovníkům navýšit mzdu o výkonnostní bonus, což by jistě zvyšovalo spokojenost a motivaci všech zaměstnanců výroby. Slečna Novotná je toho názoru, že výše platu je na operátorských pozicích nastavena korektně.

Flexibilní část mzdy byla probírána v rámci další otázky. Štěpánka Novotná uvádí, že v této části mzdy nevidí žádný problém a je velmi důležité, aby si zaměstnanci uvědomili, že při plnění výrobních norem tuto část mzdy dostanou a naopak, když limity neplní, flexibilní část mzdy jim přidělena není. Pan Jakub na tento dotaz odpověděl, že výše této mzdy se mu zdá dostačující, pouze s čím hrubě nesouhlasí, je kolektivní vina. Znamená to, že pokud jedna směna zastaví linku a neplní, potom tuto část mzdy nedostává žádná ze tří směn. Pan Petr nám poskytnul názor, že by zavedl ještě větší část mzdy jako flexibilní, čímž by podle něj mohla být dosažena vyšší motivace ze strany zaměstnanců.

Pátá otázka se věnuje firemním benefitům - zda jsou dobře nastavené a kde vidí GAP leaderi další prostor pro zlepšení. Všichni dotazovaní odpovídali v souladu s již zjištěnými názory z dotazníkového šetření. Zazněly nápady, jako jsou stravenky, multisport karta, různé firemní akce a jiné. Velmi důležitý poznatek, který musí být brán v potaz je, že zaměstnanci se o velkém množství těchto událostí vůbec nedozvídají nebo se zpožděním a potom o tyto akce není zájem. Řádná informovanost jak o firemních akcích tak celkově o všech firemních benefitech bude tedy jedním z hlavních bodů, které by se daly ve společnosti vylepšit.

Další dotaz mířil na vnitřní motivaci operátorů výroby, zdali jsou v práci opravdu jen kvůli finančnímu ohodnocení či jestli můžeme vidět i motivované operátory, a co kupříkladu konkrétně dotazovaní GAP leaderi používají za metody pro motivaci svých podřízených. Pan Kolář je přesvědčen, že v jeho týmu je atmosféra opravdu dobrá, přičemž on konkrétně si stavěl svůj tým z řad kamarádů a nemá problém s demotivací. Napříč společnostmi však vidí hodně motivovaných lidí, kteří po čase trpí syndromem vyhoření, kdy jejich motivace zásadně klesá. Tento názor měl i pan Jakub a slečna Štěpánka. Za největší demotivační aspekty považují neustálou opakující se práci, chybějící podporu ze strany nadřízených či stres. U pana Koláře v týmu je plno kamarádů, kteří chodí i po práci na fotbal či na drink a tím pádem v týmu panuje dobrá nálada. Pan Majer situaci vnímá odlišně, jelikož má poměrně nový tým a je tedy v začátcích budování dobrého kolektivu, kdy se zatím se svými zaměstnanci až tak dobře nezná a žádné akce na utužování kolektivu nepořádá. Slečna Novotná je ke svým operátorům velmi otevřená a často s každým z nich i osobně mluví a vyjadřuje jim v práci velkou podporu. Sdělila také, že za operátory i často zaskočí, aby viděli, že je kamarádká a snaží se s každým vycházet. Tento krok je dle mého názoru velmi dobrý a dokáže utužit vztahy v kolektivu.

V závěru rozhovoru padla otázka na celkovou spokojenost dotazovaných GAP leaderů ve společnosti. Pan Jakub vyjadřuje spokojenost, v současné době však pociťuje velký tlak ze strany nadřízených, jelikož vedení stále zvyšuje normy a sám tak vyjadřuje obavy nad tím, jak dlouho mu ještě tento optimismus vydrží. Slečna Štěpánka je ve společnosti již 8 let, z toho poslední dva roky vykonává pozici GAP leadera a v současné době je velmi spokojená jak s platovým ohodnocením, tak s pracovní náplní. Nejvíce oceňuje, že i

obyčejný člověk, který začíná jako operátor výroby, se může dostat až třeba na pozici manažera, což je i jejím cílem. Pan Petr je ve společnosti již 10 let a v oddělení logistiky je velmi spokojen, přičemž nejvíce oceňuje právě variabilitu práce, kterou vykonává.

2.6.2 Rozhovor s personální ředitelkou závodu

Úvod rozhovoru s personální ředitelkou závodu byl zaměřen na fluktuaci zaměstnanců, a jak jejich závod bojuje s vyhledáváním nových zaměstnanců. Paní ředitelka uvedla, že vlivem nízké nezaměstnanosti byla u operátorů výroby fluktuace okolo 30 %, v současné době se však pohybuje již okolo 13-15 %. Co se týče pozice GAP leaderů, zde se bavíme o minimální fluktuaci okolo 1-2 %, což je způsobeno skvěle nastaveným systémem - GAP leaderem se stává vždy člověk, který si nejdříve prošel pozicí operátora a na pozici GAP leadera se musí vypracovat. U THP pracovníků zaznamenávají téměř nulovou fluktuaci, která je pochopitelná vzhledem k tomu, že tato pozice je už na vyšší úrovni a tedy lépe platově ohodnocená a přináší taktéž příjemnější pracovní prostředí. Společnost je však v současné chvíli v situaci, kdy má nadbytek pracovníků a tak spíše řeší snižování stavů.

V druhé otázce paní Burkoňová odpovídala na dotaz, jaký je největší motivační prvek společnosti Faurecia. Uvedla, že u operátorů je to vždy samozřejmě především finanční ohodnocení, což ale na druhou stranu vidí jako problém, jelikož si sama uvědomuje, že toto finanční ohodnocení není dostačující a mají v plánu na tomto zapracovat. GAP leadeři se již dostávají do vyšších tarifních tříd a nejčastěji je velkou motivací opět finanční ohodnocení a také stabilita firmy. U THP pracovníků stojí za zmínku samozřejmě také finanční ohodnocení, ale tito pracovníci již oceňují mnohem více také benefity, které firma nabízí.

Další otázkou bylo, zda společnost provádí také nějaké průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců, a pokud ano, jak často a s jakými výsledky. Paní ředitelka se v tomto případě nechala slyšet, že společnost provádí každé tři roky šetření spokojenosti svých zaměstnanců formou strukturovaných anonymních dotazníků. Během těchto šetření byla vyzorována stoupající tendence spokojenosti zaměstnanců na všech pozicích, přičemž poslední průzkum byl proveden v roce 2018.

Dále paní Burkoňová hovořila o systému odměňování zaměstnanců, kdy navazovala na předešlé otázky a odpovídala ve smyslu, že na THP pozicích je systém dle jejího názoru nastaven dobře a dostatečně. Na pozicích u operátorů se potom plánuje změna při nástupním platu. Společnost provádí revizi těchto systémů jednou ročně.

Poslední otázka směřovala na demotivaci, konkrétně jaký prvek působící na zaměstnance považuje paní ředitelka za nejvíce demotivující. Zde uvedla zejména tlak na produktivitu zaměstnanců, který se komplexně objevuje v automobilovém průmyslu. Velkou roli hraje také neustálá změna norem ve výrobě. Zaměstnanci se rovněž musí neustále přizpůsobovat různým změnám, požadavkům na trhu či požadavkům zákazníků. Co naopak velmi dobře funguje jako skvělý motivační prvek, je karierní růst v rámci společnosti. Operátoři jsou posouváni na kancelářské pozice, dále potom lidé z THP pozic jsou dosazováni do pozic manažerských. Otevře-li se tedy nová pozice, nejprve se vždy hledá interní řešení. Paní ředitelka v závěru rozhovoru opět vyzdvihnula systém karierního růstu v rámci společnosti jakožto hlavní motivační prvek, přičemž tato motivace funguje i mezi závody, kdy zaměstnanci mohou být vysláni například do zahraničí.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

Na základě vyhodnocení výsledků v druhé kapitole byly vytvořeny následující návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců společnosti Faurecia pomocí úprav v odměňování pracovníků, poskytování nových benefitů nebo zlepšení informovanosti zaměstnanců o dostupných benefitech společnosti.

3.1 Stravenky

Dotazníkové šetření a následně i rozhovor mi potvrdil, že opravdu drtivá část zaměstnanců by ráda zařadila mezi své firemní benefity také stravenky.

Jelikož často vzniká například problém, že jídlo v místní závodní jídelně není nejlepší, proto by zaměstnanci rádi využili jiných stravovacích zařízení a platili formou stravenek. Navrhuji tedy zařadit stravenky mezi firemní benefity. Nejvýhodnější daňově uznatelná stravenka je pro rok 2019 určená stravenka s hodnotou 123 Kč. V následující tabulce tedy bude přehledně znázorněno, kolik by zaměstnavatel musel vynaložit prostředků na jednoho zaměstnance a kolik by naopak platil zaměstnanec. Bereme v potaz, že zaměstnavatel může uhradit nejvíce 55 % z ceny stravenky tak, aby byl náklad daňově uznán. Zbýlých 45 % bychom tedy nechali na zaměstnancích. Pokud budeme počítat se stravenkami v hodnotě 123 Kč, roční náklad na všechny zaměstnance pro zaměstnavatele by vyšel na 9 744 072 Kč. Roční náklad pro zaměstnance by poté činil 9 720 Kč. Ceny jsou počítány za předpokladu, že průměrně máme 20 pracovních dnů v měsíci.

Tabulka 2: Kalkulace výhodnosti stravenek v hodnotě 123 Kč

Zaměstnavatel		Zaměstnanec	
Hodnota stravenky: 123 Kč			
Náklad na jednu stravenku:	67,65 Kč	Náklad na jednu stravenku:	55,35 Kč
měsíční náklad na jednoho zaměstnance	1 353 Kč	měsíční náklad na 20 stravenek	1 067 Kč
roční náklad na jednoho zaměstnance	16 236 Kč	roční náklad jednoho zaměstnance	
roční náklad na všechny zaměstnance	9 744 072 Kč		12 804 Kč

Zdroj: vlastní kalkulace

Dle mého názoru je stravenka 123 Kč příliš velká hodnota, proto jako druhou možnost navrhuji hodnotu stravenky nastavit na 90 Kč. V tomto případě by celkové náklady pro

zaměstnavatele vycházely na všech 602 zaměstnanců 7 151 760 Kč ročně. U zaměstnanců hovoříme o částce 9 720 Kč ročně. V následující tabulce je znázorněno graficky.

Tabulka 3: Kalkulace výhodnosti stravenek v hodnotě 90 Kč

Zaměstnavatel		Zaměstnanec	
Hodnota stravenky: 90 Kč			
Náklad na jednu stravenku:	49,50 Kč	Náklad na jednu stravenku:	40,50 Kč
měsíční náklad na jednoho zaměstnance	990 Kč	měsíční náklad na 20 stravenek	810 Kč
roční náklad na jednoho zaměstnance	11 880 Kč	roční náklad jednoho zaměstnance	9 720 Kč
roční náklad na všechny zaměstnance	7 151 760 Kč		

Zdroj: vlastní kalkulační

3.2 Školení komunikačních dovedností a vyjednávání

Z dotazníkového šetření jsme v otázce číslo 10 a 11 zjistili, že velký prostor pro zlepšení je v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. K této problematice samozřejmě také patří vyjednávání mezi výše uvedenými. Společnost Faurecia již několikátým rokem spolupracuje se společností AZ akademie s.r.o., která pro firmu pořádá školení měkkých dovedností zaměstnanců. Navrhují od této společnosti objednat jednodenní kurz komunikace a vyjednávání. Toto školení by bylo určeno zejména pro GAP leadery, jelikož nejhorší výsledek jsme zaznamenali u operátorů výroby, kteří se zodpovídají právě GAP leaderům. AZ akademie s.r.o. pořádá tato školení za cenu 22 500 Kč za jednodenní školení, které obsahuje obě tyto složky, tedy komunikaci a vyjednávání dohromady. Školení je pořádáno vždy pro maximální skupinu 14 lidí přímo v zasedací místnosti závodu. Konalo by se tedy celkem 6 školení s tím, že v poslední skupině by bylo pouze 12 GAP leaderů. O poslední 2 místa bych navrhol vyhlásit soutěž o nejlepší zlepšovací návrh v procesech a vybrat mezi operátory dva nejlepší, aby místa nepropadla. Jelikož se jedná o kurz vzdělávání, společnost může tento náklad použít jako daňově uznatelný.

Tabulka 4: Kalkulace ceny školení

Cena za školení	Celkem skupin	Cena celkem
22 500 Kč	6	135 000 Kč

Zdroj: vlastní kalkulace

3.3 Změna flexibilní části mzdy

Velkým problémem společnosti, který vnímají především zaměstnanci výroby, je flexibilní část mzdy. V dotazníkovém šetření a také při rozhovorech mi zaměstnanci potvrdili, že neustále řeší problémy s tímto aspektem. Na dělnických pozicích mají zaměstnanci 15% flexibilní část mzdy, přičemž 5 % je za dodržování ochranných standardů, 5 % je za docházku a posledních 5 % je za plnění výrobních norem. V rámci prvních dvou zmíněných složek mohou zaměstnanci naprosto ovlivnit, zda bonus dostanou či nikoliv. Při plnění výsledků ve výrobě je však všeobecně vnímaný problém, kdy stačí, aby některá ze směn způsobila vypnutí linky a kolektivní vinou je potom strhnuta odměna všem. GAP leaderi se také shodovali v názoru, že by výše variabilní složky odměny měla být vyšší, jelikož to tak před lety již fungovalo. Společně zastávali názor, že zaměstnanci byli v té době více motivovaní. Proto tedy navrhuji následující: výše flexibilní složky platu by byla 25 %, přičemž 10 % by tvořila docházka, 10 % ochranné pomůcky a zbylých 5 % by byl jakýsi bonus, pokud všechny linky splní normu, jelikož si uvědomuji, že při neplnění norem společnost přichází o část zisku a není tedy možné odměnu někomu dát a někomu ne. Zaměstnanci by tedy byli seznámeni s tím, že posledních 5 % je kolektivní odměna a bude vyplacena pouze, pokud všichni splní výrobní limit.

Tabulka 5: Návrh změny flexibilní části mzdy

Fixní část mzdy	Variabilní část mzdy		
	Docházka	Ochranné pomůcky	Kolektivní plnění norem
75%	10%	10%	5%

Zdroj: vlastní kalkulace

3.4 Příspěvek na dovolenou dělníků a GAP leaderů

Jelikož si uvědomujeme, že dělnické pozice jsou velmi náročné a společnost potřebuje, aby dělníci vydrželi ve společnosti co nejdéle, je tedy velmi důležitý i odpočinek a relaxace. V dotazníkovém šetření u otevřené otázky, která se týkala nových benefitů, se objevovala velmi často odpověď, že by zaměstnanci na pozicích operátorů výroby a GAP leaderů přivítali příspěvek na dovolenou. Z tohoto důvodu tedy zařazuji návrh na jednorázový příspěvek pro tyto dvě skupiny zaměstnanců.

Tento příspěvek by však byl podmíněn několika podmínkami. Zaměstnanec musí ve firmě působit déle než 12 měsíců, jeho docházka musí být za poslední půl rok naprosto vzorná a nesmí být za celý rok zaslán ani jeden vytýkácí dopis. Těmito kroky docílíme také lepšího dodržování pravidel ve společnosti.

Navrhuji jednorázový příspěvek pro GAP leadery ve výši 8 000 Kč a pro operátory výroby 4 000 Kč. Tento peněžní příspěvek představuje peněžní příjem, který musí být dle zákona zdaněn a musí být odvedeno sociální a zdravotní pojištění. Tato forma finančního příspěvku je tedy pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

V následující tabulce máme znázorněny náklady zaměstnavatele. V případě operátorů se jedná o částku 5 360 Kč, v případě GAP leaderů poté 10 720 Kč.

Tabulka 6: Kalkulace nákladů příspěvků na dovolenou

Typ zaměstnance	Výše příspěvku	Náklad zaměstnavatele	Počet zaměstnanců	Celkové náklady
Operátor	4 000 Kč	5360 Kč	386	2 068 960 Kč
GAP leader	8 000 Kč	10 720 Kč	82	879 040 Kč
Celkem	-	-	468	2 948 000 Kč

Zdroj: vlastní kalkulace

Tuto částku navrhuji vyplácet vždy jednou ročně společně s dubnovou výplatou. V čisté mzdě potom tedy operátor výroby obdrží bonus 2 297 Kč a GAP leader 6 397 Kč.

3.5 Sick days pro THP pracovníky

Zdravotní volno neboli Sick day již v současné době používá velké množství firem. Z dotazníkového šetření nám u THP pracovníků vyšel velký zájem o tento pracovní

benefit. V návrzích bylo také více volna, a proto si myslím, že je dobré tyto sick days zařadit do firemních benefitů. U THP pracovníků takový benefit zařadit můžeme, jelikož pokud nám ráno nahlásí nevolnost člověk z kanceláře, nezasahuje to nijak do provozu výroby. Pokud by však na směnu nedorazil operátor výroby či GAP leader, může dojít k ohrožení chodu linky a tím celého procesu výroby. Velké množství zaměstnanců v případě nevolnosti čerpá dny z dovolené či chodí i nadále do práce. V tomto případě ovšem hrozí riziko, že se nemocí mohou nakazit i další kolegové nebo se bude zdravotní stav daného jedince ještě více zhoršovat.

Tyto zdravotní dny nejsou v zákoníku práce blíže specifikované a je tedy pouze na zaměstnavateli, kolik dnů je ochoten svému zaměstnanci poskytnout, jelikož tyto dny jsou plně hrazeny mzdou. Zaměstnanec však vždy musí o čerpání tohoto benefitu informovat svého nadřízeného.

Navrhuji tedy pro THP pracovníky zařadit 3 dny zdravotního volna za rok. Pro výpočet nákladů na zdravotní dny jsem použil hrubou mzdu THP pracovníků a počítal jsem, že měsíc má 20 pracovních dnů. Mzdu jsem tedy vydělil počtem pracovních dnů a následně jsem ji navýšil o zákonné odvody sociálního a zdravotního pojištění. Tuto částku jsem násobil počtem poskytnutých dnů. Náklady na jednoho THP pracovníka vychází na 5 661 Kč při poskytnutí 3 sick days. Celkové náklady pro 134 THP pracovníků tedy činí 758 574 Kč za rok.

Tabulka 7: Kalkulace nákladů Sick Days

Počet THP pracovníků	134
Průměrná mzda	28 176 Kč
Počet pracovních dnů v měsíci	20
Náklady na 1 Sick day	1 887 Kč
Náklady na 3 Sick days	5 661 Kč
Celkové náklady	758 574 Kč

Zdroj: vlastní kalkulace

3.6 Efektivní informativní systém

Při rozhovorech s jednotlivými GAP leadery a také v otevřené otázce demotivace jsem se dozvídal, že velkým problémem je také komunikace, zvláště v oblasti týmových akcí a podobně. Společnost pořádá velké množství událostí pro své zaměstnance, ti se bohužel

často ani nedozví, že se tyto události dějí, a proto mají tyto akce jen zlomek návštěvnosti, co by mohly mít, kdyby byly dobře komunikované mezi zaměstnanci. Z tohoto důvodu navrhuji dvě zlepšení v této oblasti. První z opatření jsou velké informační tabule, kde by měl vždy jeden zaměstnanec z personálního oddělení na starost obstarávání těchto tabulí a jednou týdně by byly tabule aktualizovány. Součástí těchto tabulí by také byly záznamové archy, kde by se zaměstnanci přímo mohli na události zapisovat. Ceny tabulí se pohybují okolo 3 200 Kč. Tyto tabule by byly rozmístěny v závodní jídelně, kam chodí většina zaměstnanců pro stravu, dále u šaten a třetí z těchto tabulí by byla před vstupem do výroby. Jedná se o nejfrekventovanější místa v závodě.

Tabulka 8: Náklady na tabule

Počet tabulí	Cena tabule	Cena celkem
3	3 200 Kč	9 600 Kč

Zdroj: vlastní kalkulace

Druhá část návrhu by potom byla pravidelná měsíční porada, která by trvala 30 minut a hovořilo by se o všech nových benefitech a pořádaných akcích. Tyto porady by byly pořádané pro GAP leadery, kteří by tyto události a benefity komunikovali aktivně dále mezi své operátory výroby. U THP pracovníků by toto šíření informací mělo na starost personální oddělení a můžeme zde také využít intranet společnosti.

3.7 Sportovní den

V rozhovorech s GAP leadery vyšlo najevo, že leaderi různých směn mají problém mezi sebou komunikovat a působí to tak problémy s plynulým provozem výroby. Navrhuji tedy udělat dvoudenní akci pro GAP leadery a vybrané operátory napříč odděleními formou teambuildingu. GAP leaderi by měli možnost se lépe poznat, což by vedlo k lepší spolupráci na pracovišti. Navrhuji do této akce zahrnout také operátory výroby, jelikož i ti spolupracují mezi odděleními. Počítáme tedy s 82 GAP leadery a 386 operátorů výroby. Jedním z takových center, kde by se tento sportovní den mohl pořádat je nedaleký areál sportcentrum Písek. V areálu je k dispozici umělá tráva, tenis, squash, bowling, volejbal, badminton, stolní tenis či stolní fotbal.

Odhadovaná cena na jednoho zaměstnance je 350 Kč za sportovní aktivity. Zde by záleželo hlavně na zaměstnancích, kolika sportovních akcí by se účastnili. Po celou dobu sportovního dne by byl zajištěn také pitný režim, který je již v ceně sportoviště a dále navrhuji uhradit všem zaměstnancům oběd v ceně 110 Kč. Celkem vychází náklady na 460 Kč na jednoho zaměstnance, při plné účasti všech 468 zaměstnanců tedy 215 280 Kč.

Tabulka 9: Náklady na sportovní den

Počet zaměstnanců	cena za osobu	celkem náklady
468	460 Kč	215 280 Kč

Zdroj: vlastní kalkulace

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala motivací a odměňováním pracovníků ve společnosti Faurecia Automotive Czech republic s.r.o., Písek která se zabývá automobilovým průmyslem. S touto společností již dva roky spolupracuji v oblasti vzdělávání, proto jsem měl možnost do této problematiky více proniknout a personální oddělení mi bylo při tvoření této práce velmi nápomocné. Věřím, že tato diplomová práce příznivě ovlivní budoucí počínání firmy v oblasti motivace a odměňování. Všichni pracovníci jsou velmi důležitou součástí firmy a právě oni jsou tvůrci zisku firmy. Proto je velmi důležité znát jejich požadavky a názory. Společnost Faurecia by měla věnovat dostatek času názorům zaměstnanců a současně by měla mít snahu co nejvíce plnit jejich přání, jelikož pouze spokojený a dostatečně motivovaný zaměstnanec dokáže svoji práci odvádět svědomitě a efektivně.

Aby mohl být zhodnocen současný stav motivačního systému a systému odměňování, bylo nejprve nutné vytvořit a následně vyhodnotit dotazníkové šetření. Následně byly provedeny rozhovory se čtyřmi vybranými zaměstnanci firmy. Tyto metody mi pomohly lépe prozkoumat a pochopit současnou situaci ve společnosti.

Práce se skládá ze tří hlavních částí. První část je věnována teoretickým poznatkům z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, jejich hodnocení a v neposlední řadě zde najdeme poznatky z oblasti odměňování.

Druhá část je věnována analýze současné situace společnosti v oblasti motivace a odměňování. V úvodu druhé kapitoly je nejprve představena společnost Faurecia, předmět jejího podnikání, organizační struktura společnosti či se dozvíme o důležitých historických milnících společnosti. Dále se druhá kapitola věnuje důkladné analýze aktuální situace systému motivace a odměňování ve společnosti Faurecia. Je zde analyzována mzda zaměstnanců a následně vyjmenovány firemní benefity, které jsou pracovníkům současně poskytovány. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření a rozhovory s vybranými pracovníky. Rozhovor byl prováděn s personální ředitelkou závodu a také se třemi GAP leadery. Všechny tyto metody mi pomohly lépe pochopit

aktuální situaci a na základě získaných poznatků jsem poté ve třetí části práce byl schopen vytvořit návrhy na zlepšení.

Třetí část, jak již bylo zmíněno, je věnována samostatným návrhům na zlepšení aktuálních nedostatků společnosti v oblasti motivace a odměňování. Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů jsem dospěl k sedmi hlavním návrhům pro společnost. Jedná se o tyto návrhy:

- zavedení stravenek,
- školení komunikačních dovedností a vyjednávání,
- změna flexibilní části mzdy,
- příspěvek na dovolenou,
- Sick days pro THP pracovníky,
- Efektivní informativní systém,
- sportovní den.

Jsem přesvědčen, že poté, co budou návrhy komunikovány dle předchozí domluvy s personálním oddělením společnosti Faurecia Automotive Czech republic s.r.o., Písek, stanou se pro společnost přínosnými a v případě implementace alespoň některých z nich tyto změny uvítá co nejvíce zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- 3) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- 5) CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.
- 6) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 7) DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- 8) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- 9) HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- 10) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- 11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- 12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- 13) KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma, 2010. ISBN 978-80-87313-73-2.
- 14) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074003011.
- 15) NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
- 16) NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.
- 17) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- 18) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024720426.
- 19) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- 20) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 21) WROBLOWSKÁ, Zuzana. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- 1) *[Http://seekvectorlogo.com/faurecia-vector-logo-svg/](http://seekvectorlogo.com/faurecia-vector-logo-svg/)* [online]. [cit. 2019-05-06].
- 2) *[Http://www.businessvize.cz/images/clanky/360](http://www.businessvize.cz/images/clanky/360)* [online]. [cit. 2019-05-06].
- 3) *[Https://www.faurecia-cz.cz/faurecia-clean-mobility-pisek](https://www.faurecia-cz.cz/faurecia-clean-mobility-pisek)* [online]. [cit. 2019-05-06].
- 4) *[Https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb](https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb)* [online]. [cit. 2019-05-06].

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Motivační proces	12
Obrázek 2: Faktory ovlivňující motivační proces	13
Obrázek 3: Maslowova pyramida lidských potřeb.....	15
Obrázek 4: Hodnocení 360 stupňů	23
Obrázek 5: Logo firmy Faurecia	33
Obrázek 6: Působnost firmy Faurecia ve světě	36
Obrázek 7: Faurecia v ČR.....	37
Obrázek 8: Předmět podnikání firmy	39
Obrázek 9: Diagram organizační struktury.....	40
Obrázek 10: Graf rozdělení dle pohlaví	48
Obrázek 11: Graf rozdělení dle věku	49
Obrázek 12: Graf rozdělení dle vzdělání	50
Obrázek 13: Graf rozdělení dle délky působení ve společnosti.....	50
Obrázek 14: Graf rozdělení dle pracovní pozice	51
Obrázek 15: Graf spokojenosti	52
Obrázek 16: Graf spokojenosti se zázemím	53
Obrázek 17: Graf spokojenosti se spolupracovníky.....	54
Obrázek 18: Graf spokojenosti se spolupracovníky dle pracovní pozice.....	54
Obrázek 19: Graf týkající se vztahů s kolegy mimo pracovní dobu	55
Obrázek 20: Graf týkající se vztahů s kolegy mimo pracovní dobu dle pozice	56
Obrázek 21: Graf ocenění podpory ze strany nadřízeného.....	56
Obrázek 22: Graf ocenění podpory ze strany nadřízeného dle pozice	57
Obrázek 23: Graf kvalita komunikace.....	58
Obrázek 24: Graf komunikace s nadřízenými	58
Obrázek 25: Graf spokojenosti stylu řízení	59
Obrázek 26: Graf spokojenosti stylu řízení dle pozice.....	60
Obrázek 27: Graf spokojenosti s platovým ohodnocením.....	60
Obrázek 28: Graf spokojenosti s platovým ohodnocením dle pozice	61
Obrázek 29: Graf znalosti složek, které tvoří mzdu.....	62
Obrázek 30: Graf znalosti složek, které tvoří mzdu dle pozice	62

Obrázek 31: Graf přehled platových podmínek v jiných firmách	63
Obrázek 32: Graf přehled platových podmínek v jiných firmách dle pozice.....	64
Obrázek 33: Graf spokojenosti s firemními benefity	65
Obrázek 34: Graf spokojenosti s firemními benefity dle pozice	65
Obrázek 35: Graf spokojenosti s kafeterií	67
Obrázek 36: Graf spokojenosti s kafetérií dle pozice.....	68
Obrázek 37: Graf spokojenosti s akcemi pro zaměstnance	68
Obrázek 38: Graf spokojenosti s akcemi pro zaměstnance dle pozice.....	69
Obrázek 39: Graf povědomí o nabídkách práce.....	71
Obrázek 40: Graf povědomí o nabídkách práce dle pozice	71
Obrázek 41: Graf úvaha o odchodu z firmy	72
Obrázek 42: Graf úvaha o odchodu z firmy dle pozice.....	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Mzdotvorné faktory odměňování zaměstnanců.....	30
Tabulka 2: Kalkulace výhodnosti stravenek v hodnotě 123 Kč	78
Tabulka 3: Kalkulace výhodnosti stravenek v hodnotě 90 Kč	79
Tabulka 4: Kalkulace ceny školení	80
Tabulka 5: Kalkulace při změně flexibilní části mzdy	80
Tabulka 6: Kalkulace nákladů příspěvků na dovolenou.....	81
Tabulka 7: Kalkulace nákladů Sick Days	81
Tabulka 8: Náklady na tabule	83
Tabulka 9: Náklady na sportovní den.....	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník (zdroj: vlastní zpracování)

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
A) Muž B) Žena
- 2) Do jaké věkové kategorie se řadíte?
A) Do 20ti let B) 21-30 C) 31-45 D) 46-55 E) 56 a více
- 3) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
A) Základní B) Střední bez maturity C) Střední s maturitou D) Vysokoškolské
- 4) Jak dlouho již ve firmě pracujete?
A) Méně než rok B) 1-3 roky C) 4-6 let D) 7-10 let E) více než 11 let
- 5) Jaká je Vaše pracovní pozice?
A) operátor výroby B) Gap leader C) THP pracovník
- 6) Jste spokojen/a s pracovním prostředím (zázemím)?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 7) Jste spokojen/a se vztahy s dalšími spolupracovníky?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 8) Stýkáte se s kolegy i mimo pracovní dobu?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 9) Pociťujete dostatečnou podporu ze strany nadřízených?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 10) Jste spokojen/a s kvalitou komunikace s nadřízenými?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 11) Jste spokojen/a se stylem řízení nadřízeného?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 12) Jste spokojen/a s platovým ohodnocením za práci, kterou vykonáváte?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 13) Víte o všech složkách, které tvoří vaši mzdu?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 14) Máte přehled o platových podmínkách v ostatních firmách podobného zaměření?
A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne
- 15) Jste spokojen/a s firemními benefity?

A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne

16) Jaké další benefity by se mohly dále zařadit do odměňování?

.....
.....
.....

17) Jste spokojen/a s kafetérií?

A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne

18) Jste spokojen s akcemi, které firma pořádá pro své zaměstnance?

A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne

19) Které faktory považujete za demotivující ve vaší práci?

.....
.....
.....

20) Máte povědomí o nabídkách práce v ostatních firmách?

A) Ano B) Spíše ano C) Spíše ne D) Ne

21) Uvažoval/a jste někdy o odchodu z firmy?

A) Ano B) Ne